

Change Events:

Wandel sinnlich erfahrbar machen

Stephan Teuber/Artur Schmidt

Juni 2009

Schmiermittel Kommunikation

Gut gemeinte Kommunikationsversuche erzeugen Widerstände, wenn die Appellform á la „Wir müssen alle...“ oder „wir sitzen alle...“ überwiegt. Die Aufforderungen verpuffen wirkungslos, wenn dem Mitarbeiter das Wissen und das Gespür fehlt, welche Ebenen und Inhalte der Wandel berührt. Für manche Mitarbeiter ist der Change zu abstrakt, um ihn greifen oder erkennen zu können. Daher gilt: **Die produktive Verarbeitung von Veränderung braucht Raum und Zeit.** Da Führungskräfte wie Mitarbeiter individuelle Verarbeitungsgeschwindigkeiten haben, sind gemeinsame Erfahrungsplattformen wie z. B. Events hilfreich, um den Change-Prozess zu vitalisieren.

Sinn und Zweck von Change Events

Ein Event im Sinne einer erlebnisorientierten **Großgruppenveranstaltung** ist eine wirkungsvolle Intervention, um sich von der „alten Welt“ zu lösen und sich zu neuen Ufern aufzumachen. Change Events eignen sich, um als Kick-off-Veranstaltungen Change **Prozesse zu initiieren** und auch als Zwischenschritte, um in einem bereits andauernden Veränderungsprozess die **Veränderungsbereitschaft hochzuhalten**. Change Events zielen auf das Erreichen aller Mitarbeiter/-innen. Nur wenn der Change von jedem Mitarbeiter auf jeder hierarchischen Ebene konsequent und dauerhaft umgesetzt wird, ist er erfolgreich!

Events finden in der Regel **außerhalb** des normalen **Arbeitsumfelds** statt. Die Zielsetzung bestimmt die Dauer und ob die Wahl des Settings auf ein abgeschiedenes Kloster, eine Lagerhalle, ein Seminarhotel oder auf eine Akademie fällt. Alle Örtlichkeiten müssen über ausreichend **Platz** für **Großgruppenmethoden** verfügen. Es geht darum, das gesamte System, das vom Change betroffen ist, in einen Raum und in Interaktion zu bringen.

Unternehmen stellen sich immer wieder die Frage, ob solche Events ihr **Geld wert** sind. Denn: Events sind aufwändig – alle Teilnehmer sind für anderthalb bis zwei Tage nicht am Arbeitsplatz, die Vorbereitung ist zeitintensiv, es entstehen Kosten für Transport, Hotel, Tagungspauschalen, Material, Moderation und externe Referenten. Damit sich eine solche Investition lohnt, müssen im Vorfeld die **Ziele** und **Effekte** klar definiert sein. Eine gründliche Auftragsklärung ist das A und O für das Gelingen des Change Events. Ein Event, der ausschließlich eine Powerpoint- mit anschließender Buffetschlacht vorsieht, wird keine bleibenden Eindrücke bei den Beteiligten hinterlassen.

Loquenz-Orientierungsrahmen: Das Modell von John P. Kotter (1996)

Beim Design von Change Management Aktivitäten sind die 8 Stufen eines erfolgreichen Veränderungsprozesses sehr hilfreich und unterstützen die Auftragsklärung: An welchem Punkt befindet sich der Prozess? Welche Impulse müssen gesetzt werden? Die Besonderheit besteht mittlerweile darin, dass Change-Prozesse

Change in acht Schritten Loquenz

Unternehmen, die sich erfolgreich dem Wandel gestellt haben, beachten 8 Stufen im Change-Prozess:

1. Ein Gefühl der **Dringlichkeit** erzeugen
2. Eine **Führungscoalition** aufbauen
3. **Vision und Strategien** entwickeln
4. Die Vision des Wandels **kommunizieren**
5. **Empowerment** auf breiter Basis
6. **Kurzfristige Ziele** ins Auge fassen
7. **Erfolge** konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
8. Neue Ansätze in der **Kultur** verankern

(Quelle: Chaos, Wandel, Führung - Leading Change. J.P. Kotter 1997)

nicht in sich abgeschlossen sind und der Change in immer neuen Wellen gestaltet werden muss. Große Bedeutung erlangt somit die Konsolidierung und Ableitung weiterer Veränderung (Schritt 7) sowie die Verankerung des Veränderungswillens in der Unternehmenskultur (Schritt 8).

Praxisbeispiel: Change Event Allianz-IT

Die Allianz-IT erlebt seit einigen Jahren tief greifende strukturelle Veränderungen. In der Umsetzung sind diese bereits weit fortgeschritten. Es gab daher wenig offene Kritik oder Fragen bei der Kommunikation des nächsten Change-Schritts, der Veränderungsprozess insgesamt war stabil. Dennoch bestand Handlungsbedarf: Die **Veränderungsbereitschaft** der Führungskräfte sollte weiter hoch gehalten bzw. intensiviert werden. Es bestand die Gefahr, dass der Prozess ins Stocken geraten würde.

Daraus entwickelten wir die Eckpfeiler der Großgruppenveranstaltung:

Zielsetzung und Charakter der Veranstaltung

Die Projektgruppe formulierte folgende **Ziele** für das 2-tägige Event mit 150 Führungskräften aus 4 Hierarchieebenen:

- ▶ Change-Dringlichkeit (Sense of Urgency) bei den Führungskräften verstärken
- ▶ Konkrete Veränderungserwartung kommunizieren
- ▶ Markt-, Kunden- und Konkurrenzperspektive konsequent einnehmen können
- ▶ Vorbilder für Change intern und extern präsentieren
- ▶ Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Konzern-IT

Der **Charakter der Auftaktveranstaltung** war durch den IT-Community Gedanken als Gesamtrahmen geprägt. Der Schwerpunkt lag stärker auf **Einstellungsänderung** und persönlicher **Veränderungsbereitschaft** als auf konkreter Umsetzungsplanung. Diese sollte in späteren Abteilungsveranstaltungen stattfinden. Weitere Charakteristika der Veranstaltung war der Mix aus Infotainment einerseits und Reflexions- und Verarbeitungsraum in der Gruppe andererseits.

Vorabbefragung zur Einstimmung

Eine Online-Befragung stellte ein nützliches Frontloading für die Veranstaltung dar, da die individuelle **Auseinandersetzung** mit Change und „Sense of Urgency“ schon im Vorfeld startete. Der IT-Vorstand konnte sich in seiner Rede auf konkrete Ergebnisse beziehen. Neben Vermutungen und Einzelbeobachtungen, wie die Führungskräfte den Change wahrnahmen und was die Gründe für die individuelle **Veränderungsbereitschaft** waren, wurde ein **Gesamtbild** aller Führungskräfte deutlich.

Beispiele für Fragen:

- ▶ Wie veränderungsbereit schätzen sich die Führungskräfte selbst ein?
- ▶ Was sind Gründe für Beharren/Nichtverändern?
- ▶ Wie stark spüren die Führungskräfte die Dringlichkeit des Changes? Insbesondere unter Berücksichtigung der Markt-, Konkurrenz und Kundenperspektive?

Die Befragungsergebnisse lieferten interessante Erkenntnisse über Selbst- und Fremdbild in Change-Zeiten:

So nahmen die Führungskräfte sich selbst veränderungsbereiter wahr als ihre Kollegen. Sie vermuteten, dass ihre Kollegen sie selbst auch nicht als besonders veränderungsbereit wahrnahmen. Hier wurde allen deutlich, dass **Veränderungsbereitschaft** auch **nach außen getragen** werden muss, damit ein dynamischer Prozess entstehen kann.



Wandel mit allen Sinnen erleben: Multimediales Einstiegsszenario

Im konkreten Veranstaltungsablauf galt es zunächst, bei den Teilnehmern eine Grundakzeptanz zu erzeugen, dass Veränderungen **allgegenwärtig** sind und die heutige Situation das (Zwischen-) Ergebnis einer konstant andauernden Veränderung ist. Als sich mit Beginn der Veranstaltung die Türen des Saals für die Teilnehmer öffneten, traten sie in einen abgedunkelten Raum ein, in dem **15 Stationen** mit verschiedenen Themen angeordnet waren. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, an Vortragselementen teilzunehmen, mit Videokonsole zu spielen, zwischen denen 30 Jahre Entwicklungsarbeit lagen, Videosequenzen über die der Erdentwicklung anzusehen, Veränderungsmetaphern zu studieren oder eigene Gedanken zum Veränderungsprozess zu formulieren und schriftlich festzuhalten. Themenbereiche waren Wirtschaft, Biologie, Technik, Philosophie, Allianz im Wandel der Zeit. Die Aussagen lauteten: **Wandel ist allgegenwärtig, Wandel ist normal**. Die Teilnehmer sollten emotional berührt und aufgerüttelt werden im Sinne der multisensorischen Kommunikation.

Sense of Urgency kommunizieren

Stellt man sich einen Veränderungsprozess wie einen Trichter vor, so steht an der oberen, breitesten Stelle die allgemeine Akzeptanz stetiger Veränderung. Folgt man dem Trichter zu



seiner engsten Stelle, muss nun der konkrete **Veränderungsdruck** kommuniziert werden, um eine Veränderungsbereitschaft herzustellen. Der Vorstand der Allianz Deutschland AG IT bezog eindeutig Position: „Der Wandel ist in vollem Gange, wir haben schon einiges erreicht, aber wir sind noch lange nicht am Ziel.“ Nach der Würdigung des Ist-Zustandes formulierte er eindeutig seine **Erwartungs-**

haltung an die Führungskräfte angesichts der anstehenden Herausforderungen. Er benannte die Bedeutung der Veränderung für jeden einzelnen, was sie seiner Meinung nach bräuchten, um weiterhin gut durch den Change zu kommen und sich wechselnden, nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen anzupassen.

Bei der Vorstandrede kam ein **TED-System** zum Einsatz, um schnell Stimmungen einzufangen und die Teilnehmer an Befragungen zu beteiligen. Die Stimmungs- und Meinungsbilder konnten schnell gezeichnet und die Ergebnisse unmittelbar darauf in Workshops und Kleingruppendiskussionen weiterverarbeitet werden.

Was sich ändert und was wir ändern müssen

Immer wieder bekamen die Mitarbeiter Zeit und Raum zur Resonanz auf das Gehörte. Indem sie ihre Bedenken und Zustimmungen formulierten und darüber diskutierten, waren die Mitarbeiter bereits aktiv in der Verarbeitungsphase. Im konkreten Fallbeispiel geschah dies durch Aufteilung der Gruppe in mehrere Kleingruppen. Die Fragestellung, die diskutiert wurde, lautete: Wo stimmen wir zu, was sehen wir anders? Die Ergebnisse wurden festgehalten und für die spätere Stellungnahme der obersten Führungsriege aufbereitet.

Talkrunden: Modelle für Veränderungsbereitschaft



Die Führungsrunde nahm unter Moderation von Loquenz-Geschäftsführer Stephan Teuber Stellung zu den Ergebnissen aus den Diskussionsrunden. Zwischenfragen waren erlaubt, und die Teilnehmer machten regen Gebrauch davon. Neben der Würdigung der Mitarbeit dient dies gleichzeitig zur Demonstration von **Geschlossenheit** seitens der Führungskräfte und richtet alle Beteiligten auf die Veränderung

aus. Für die Zuhörer war es zudem hoch interessant, in den sehr authentischen Statements einen Einblick in das Mind Set ihrer Führungsmannschaft zu bekommen. Diese Modelle für einen **produktiven Umgang** mit Veränderungen waren hilfreich für die Veränderungsbereitschaft jeder einzelnen Führungskraft.

Change am eigenen Leib

Zur Verstärkung der persönlichen Veränderungsbereitschaft erhielten die Führungskräfte zu Beginn des zweiten Tages die Gelegenheit zu einem persönlichen Experiment. Es galt für jeden Einzelnen etwas Neues und Ungewohntes zu testen sowie die IT Community in einer anderen Form zu erleben. Ausprobiert wurde in verschiedenen



Workshops **Yoga, Theaterspielen, Malen wie Bob Ross, Poker, Karaoke, Spielen mit der Wii-Konsole** und vieles mehr. Viele nahmen die positive Erfahrung mit, dass „etwas Neues tun“ bereichert und sowohl die geistige Flexibilität als auch die körperliche Robustheit erhöht.

Fitness der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor Nummer 1

Abschließend identifizierte die Allianz-IT die zentralen Change-Erfolgsfaktoren. Konkrete Fragestellungen für die Kleingruppen waren:

- ▶ Was sind meine ganz **persönlichen Erfolgsfaktoren** für den Change?
- ▶ Was werden bei der Allianz-IT wichtige Erfolgsfaktoren sein?

Fitness, Kompetenz und **Vernetzung** waren die drei am häufigsten genannten Faktoren. Weitere Faktoren betrafen u. a. die Faktoren Veränderungsbereitschaft, Change Kommunikation und Mover & Improver Eigenschaften.

Das Ergebnis zeigt, dass eine **mitarbeiterorientierte Kultur** sowie das Entwickeln einer Wir-Mentalität zentrale Kriterien sind, um die zukünftigen Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. So spiegelten sich die anvisierten Ziele der Veranstaltung, das Stärken des Community-Gedankens und der Veränderungsbereitschaft, in den erarbeiteten Erfolgsfaktoren wieder. Die Führungskräfte konnten sich mit dem Ergebnis, das per **TED-Abstimmung** live bewertet wurde, identifizieren. Die Ergebnisse wurden im Anschluss der Veranstaltung in die bereichsspezifischen Runden hineingetragen und auf der Mitarbeiterebene weiter bearbeitet.

Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „Change Events“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation. Wenden Sie sich an Artur Schmidt, Telefon 07 11 – 7 58 57 78 70 oder per E-Mail: artur.schmidt@loquenz.de

Zu den Autoren:



Artur Schmidt, Consultant

Master of Science International Business, University of Stirling, Schottland, Business-Coach, Projektleiter Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gestaltung von Veränderungsprozessen/ Change Management, Lean Management im Büro



Stephan Teuber ist Dipl. Sportpädagoge, Dipl. Theologe, Ausbildung als NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Systemischer Supervisor (SG) und Organisationsberater, [Unternehmensberater \(CMC/BDU\)](#) und Vizepräsident im Präsidium des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V.;
Tätig als Unternehmensberater und Coach. Fachbuchautor.
Motto: "Auch ungewohnte Lösungen lösen."