Der Interim Manager als Change Manager Erfolgreich Veränderungsprojekte umsetzen.

Text: Jürgen Heßdörfer

In der Vergangenheit waren meine Interim Mandate nicht explizit Change Manager Einsätze. Und doch waren sie, ob z.B. als Interim-Geschäftsführer für ein Softwareunternehmen oder als Interim-Vertriebsdirektor in einem IT-Unternehmen, in der Regel Aufgabenstellungen in Unternehmen, welche sich in mehr oder weniger großen Veränderungsprozessen befanden.

In einem meiner letzten Interim Mandate war dies anders. Das Anforderungsprofil war explizit für einen Change Manager in einem Interim Mandat erstellt (nachfolgend ein Auszug):

Fundierte und nachgewiesene Praxiserfahrung in der Begleitung und Umsetzung von komplexen Change Prozessen:

- Veränderung einer klassischen zu einer agilen Unternehmenskultur, durch ein ganzheitliches systemisches Vorgehen, um Umdenkens- und Verhaltensprozesse nachhaltig zu implementieren,
- Fähigkeit notwendige Veränderungen zu identifizieren, entsprechende Change Konzepte zu entwickeln und in der Umsetzung zu stabilisieren,
- Mitarbeiter und Führungskräfte zu Beteiligten machen,
- Entwicklung und Umsetzung eines systemischen Organisationskonzeptes,
- Aufbau einer professionellen Change Kommunikation in einem mittelständischen Unternehmen.
- Ausbildung und nachweisbare methodische Praxiserfahrung in der Systemischen Organisationsentwicklung und im Systemischen Coaching.

Mein Kunde hatte in den letzten Jahren ein jährliches Umsatzwachstum von bis zu 20% und kam nun an die Grenzen der Veränderungsbereitschaft – bis hin zum Widerstand bei Führungskräften und Mitarbeitern.

Hier setzte der Umdenkprozess der Unternehmensführung ein, diese die Strategie bedrohende Herausforderung durch einen professionellen Change Manager begleiten zu lassen. Die Unternehmensführung war überzeugt, dass agile Methoden und Vorgehensweisen in den Unternehmensprozessen, der Unternehmensstruktur und der Unternehmenskultur die derzeitigen Herausforderungen löst und das Unternehmen für die Zukunft vorbereitet.

Die von mir durchgeführte Situationsanalyse zeigte, dass die Dringlichkeit, die Notwendigkeit und der sich daraus ableitende, notwendige Umfang der Veränderungen, um die Zielsetzung zu erreichen, von den Führungskräften und Mitarbeitern nicht mehr verstanden wurde.

Die Unternehmensführung bzw. das obere Management hatte die Führungskräfte und die Mitarbeiter auf der „Strecke“ verloren.

Die Frage aller Fragen: Wie bekomme ich „die Kuh vom Eis“?

In unterschiedlichsten Setups habe ich die strategischen Zielsetzungen der Unternehmensführung mit den Führungskräften diskutiert und das entsprechende Verständnis hergestellt. Die Führungskräfte wurden gehört und beteiligt.

Unklarheit herrschte bei den Führungskräften, wie ihre Rolle als Führungskraft in einer agilen Organisation, im Vergleich zu der bisherigen klassischen Organisation, aussieht. Gemeinsam erarbeiteten wir das Führungsverständnis einer agilen Führungskraft. Der Umgang mit den eigenen Ängsten und Widerständen und der der Mitarbeiter wurde reflektiert und der Umgang damit gemeinsam oder in Einzelsitzungen entwickelt.

Methoden für die Entwicklung von agilen Teams und Mitarbeitern, für unterschiedlichste Situationen, wurden gemeinsam erprobt und auf die Unternehmenskultur angepasst. Der operative Einsatz im Unternehmensalltag von mir begleitet und in anschließenden Feedbackrunden weiter verbessert.

Durch die Ausbildung von Change Agents konnte ich ein Change Team etablieren. Eine der ersten Aufgaben war die Entwicklung einer Kommuni-

kationsmatrix. Die bisherige nicht transparente Kommunikation wurde klar strukturiert und definiert: Wer informiert wen, wann, wie und in welchem Detailierungsgrad? Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Rollen wurden verbindlich zugewiesen. Die Qualität und die Kontinuität in der Kommunikation verbesserte sich erheblich und Mitarbeiter wurden in die Kommunikation eingebunden.

In kleinen Workshop-Gruppen führte ich Seminare für unterschiedlichste Gesprächstechniken und –situationen durch. Die Unsicherheiten in schwierigen Gesprächssituationen mit Mitarbeitern konnten reduziert, das Selbstbewusstsein gefördert und auch die allgemeine Gesprächsführung innerhalb der Unternehmenskultur erheblich verbessert werden.

Das Thema „Psychologie der Veränderung" wurde von mir mit den Change Verantwortlichen erarbeitet. Die Reflektion und das Verständnis der eigenen Veränderungsbereitschaft konnte systematisch erhöht und das Verständnis geschaffen werden, dass Menschen bei gravierenden Veränderungen emotionale Wellen durchlaufen, bis hin zu Existenzängsten. Methoden und Verhaltensweisen, wie in diesen Fällen zu reagieren ist wurden vermittelt.

Auch die von mir eingeführten agilen Methoden und Vorgehensweisen zur Mitarbeiter- und Teamführung hatten als Resultat, dass insgesamt mehr Interaktion zwischen den Beteiligten stattfindet. Dies trägt erheblich zur Steigerung der Motivation bei.

In Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung und der Personalentwicklung verantwortete ich die Entwicklung eines ganzheitlichen Organisationskonzeptes, welches den Anforderungen eines Agilen Unternehmens entspricht.

Alle oben beschriebenen Maßnahmen sind aus diesem Organisationskonzept abgeleitet worden. Schlüsselpositionen wurden teilweise neu besetzt, Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend weitergebildet und geschult.

Auch in diesem anspruchsvollen Change Mandat hat sich gezeigt, dass die systemische Vorgehensweise, das methodische Einbinden der Führungskräfte und Mitarbeiter in die geplante agile Unternehmensentwicklung durch den Interim Change Manager einer der wichtigsten Punkte war, um das Mandat erfolgreich abschließen zu können.

Jürgen Heßdörfer ist DDIM-Mitglied und Inhaber von heßdörfer interim management & coaching. Change Management und Agile Unternehmensentwicklung, sowie Veränderungsmanagement im Rahmen von Industrie 4.0 bilden den Schwerpunkt seiner Arbeit. Er ist Coach der Wirtschaft (IHK), systemischer Coach und Hauptreferent der IHK Darmstadt für den Zertifikatslehrgang Change Manager (IHK).

Jürgen Heßdörfer

heßdörfer – interim management & coaching
Berliner Allee 58
64295 Darmstadt
06151 8507016
0173 6602003

➲ hessdoerfer@hessdoerfer.com
➲ www.hessdoerfer.com

heßdörfer
DAMIT VERÄNDERUNG GELINGT.