



# DER INTERIM-MANAGER ALS CHANGE-MANAGER

Erfolgreich Veränderungsprojekte umsetzen.

In der Vergangenheit waren Interim-Mandate von Unternehmensberatern selten explizite „Change-Manager“-Einsätze. Doch waren die Aufgabenstellungen oft in Unternehmen, die sich in mehr oder weniger großen Veränderungsprozessen befanden. Und dann spielt es auch keine Rolle, ob man als Interim-Geschäftsführer für ein Softwareunternehmen oder als Interim-Vertriebsdirektor in einem IT-Unternehmen eingesetzt wird – der

Change ist immer Teil der Aufgabe. Die Anforderungsprofile für einen expliziten Interim Change-Manager lesen sich meist wie folgt (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.

Auftraggeber, die sich auf die Suche nach externer Unterstützung machen, tun dies häufig, weil sie durch ihr jährliches, starkes Wachstum an die Grenzen ihrer Veränderungsbereitschaft gelangen – was auch bis hin zum Widerstand bei Führungskräften und Mitarbeitern führen kann.

## Bereitschaft zur Analyse

Spätestens an diesem Punkt muss ein Umdenkprozess der Unternehmensführung einsetzen, diese die Strategie bedrohende Herausforderung durch einen professionellen Change-Manager begleiten zu lassen. Und die Unternehmensführung sollte eine Bereitschaft entwickeln – wenn nicht gar überzeugt davon sein, dass agile Methoden und Vorgehensweisen in den Unternehmensprozessen, der Unternehmensstruktur und der Unternehmenskultur die derzeitigen Herausforderungen lösen und das Unternehmen für die Zukunft vorbereiten kann.

Ein Ergebnis der in Folge erstellten Situationsanalyse ist häufig, 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 oder das obere Management haben die Führungskräfte und die Mitarbeiter schlichtweg „auf der Strecke verloren“. Und sofort kommt die reflexartige Frage aller Fragen: „Wie bekomme ich „die Kuh vom Eis“?“

## Von Setups und Methoden

In unterschiedlichsten Setups werden dann die strategischen Zielsetzungen der Unternehmensführung mit den Führungskräften diskutiert und das entsprechende Verständnis hergestellt. Dabei ist es besonders wichtig, den Verantwortlichen zuzuhören und sie im Gegenzug auch einzubinden und zu beteiligen. Wenn etwa Unklarheit herrscht, wie jeder seine Rolle als Führungskraft in einer agilen Organisation, im Vergleich zu der bisherigen klassischen Organisation, aussieht, muss das erörtert werden. Besser noch: Erarbeiten Sie gemeinsam mit den Verantwortlichen das Führungsverständnis einer agilen Führungskraft. Der Umgang mit den eigenen Ängsten und Widerständen und der der Mitarbeiter muss reflektiert und der Umgang damit gemeinsam oder in Einzelsitzungen entwickelt werden.

Methoden für die Entwicklung von agilen Teams und Mitarbeitern, für unterschiedlichste Situationen, können danach gemein-

sam erprobt und auf die Unternehmenskultur angepasst werden. Der operative Einsatz im Unternehmensalltag wird später vom Change-Manager aktiv begleitet und in anschließenden Feedbackrunden weiter verbessert.

## Die nächste Ebene

Durch die Ausbildung von Change-Agents können dann auch Change-Teams etabliert werden. Eine der ersten Aufgaben ist dort die Entwicklung einer Kommunikationsmatrix, wenn etwa die bisherige Kommunikation nicht transparent genug war und infolge dessen neu strukturiert und definiert werden muss. Stelle Sie sich die Fragen: Wer informiert wen, wann, wie und in welchem Detaillierungsgrad? Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Rollen müssen verbindlich zugewiesen werden. Erst dann verbessert sich die Qualität und die Kontinuität in der Kommunikation erheblich, und weitere Mitarbeiter können transparent in die Kommunikation eingebunden werden.

Als nächstes sollten in kleinen Workshop-Gruppen Seminare für unterschiedlichste Gesprächstechniken und -situationen durchgespielt werden. Die Unsicherheiten in schwierigen Gesprächssituationen mit Mitarbeitern können so reduziert, das Selbstbewusstsein gefördert und auch die allgemeine Gesprächsführung innerhalb der Unternehmenskultur erheblich verbessert werden.

## Auf der Zielgeraden

Letztlich gilt es auch zu erörtern, ob alle Beteiligten dem berühmten „Blick in den Spiegel“ standhalten. Das Thema „Psychologie der Veränderung“ sollte nicht unterschätzt und auch mit den „Change Verantwortli-

chen“ erarbeitet werden. Die Reflektion und das Verständnis der eigenen Veränderungsbereitschaft kann so 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, können danach individuell vermittelt werden.

Erfreulich ist es am Ende, wenn die eingeführten agilen Methoden und Vorgehensweisen zur Mitarbeiter- und Teamführung



das Resultat haben, dass insgesamt mehr Interaktion zwischen den Beteiligten stattfindet. Denn dies trägt erheblich zur Steigerung der Motivation bei.

Führen Sie sich schließlich vor Augen, dass die Umsetzung eines ganzheitlichen Organisationskonzeptes, das den Anforderungen eines agilen Unternehmens entsprechen soll, aus allen oben beschriebenen Maßnahmen abgeleitet werden kann. Das bedeutet einerseits wie schon angedeutet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend weitergebildet und geschult werden müssen. Und es kann auch bedeuten, dass Schlüsselpositionen neu zu besetzen sind.



Jürgen Heßdörfer ist Interim-Manager (DDIM) und Coach der Wirtschaft (IHK).