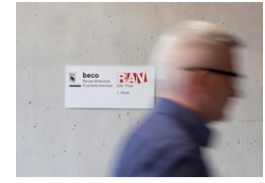


Management



NEUORIENTIERUNG

Nachteil für Ältere

Zwischenverdienste werden oft genutzt – sind bei Älteren aber kontraproduktiv. Seite 22

Wir müssen uns verändern!

Strategie So plant man grosse Change-Projekte und Umstrukturierungen – komplett remote.

ANNA FRIEDRICH

Seit gut einem Jahr befinden sich Unternehmen im Corona-Ausnahmestand. Als Reaktion darauf mussten in einem ersten Schritt viele Arbeitsprozesse digital zum Laufen gebracht werden. Nach zwölf Monaten Pandemie lassen sich aber auch Neuausrichtungen, Umstrukturierungen und Change-Prozesse nicht mehr aufschieben. Denn viele dieser Prozesse waren schon vor Corona liegen geblieben.

Die Unternehmensberatung Muta-ree hat ermittelt, dass Mitarbeiter und Führungskräfte immer häufiger gleich mehrere Change-Projekte parallel stemmen mussten. Die Hälfte aller Befragten musste 2019 zwischen 15 und 60 Veränderungsprozesse bewältigen. Die Folge: Die veränderungswilligen Unternehmen haben weniger als 20 Prozent ihrer Change-Vorhaben auch tatsächlich abgeschlossen. Umso wichtiger ist es, Veränderungen entsprechend zu steuern und kommunikativ zu begleiten – egal, ob nur ein neues digitales Tool eingeführt wird oder eine Transformation des gesamten Unternehmens ansteht.

Stakeholder-Assessment

«Change-Prozesse sind gerade jetzt extrem sinnvoll», sagt Johann Zillmann, Vice President HR und Workforce Transformation bei Capgemini Invent in Zürich. «Es verändert sich gerade sehr viel in vielen Unternehmen. Allein die Tatsache, dass wir alle virtuell zusammenarbeiten, ist eine Riesenveränderung für viele Industrien und Mitarbeiter.» Während Veränderungsprozesse bislang vor allem analog und vor Ort stattfanden, setzen immer mehr Unternehmen in-

Die Stimmung in den Homeoffices muss regelmässig aufgefangen werden.

zwischen auf ortsunabhängiges Change-Management. Das ist häufig aus der Not heraus geboren – immerhin können derzeit nicht Dutzende Menschen in Konferenzräumen zusammensitzen und sich gemeinsam vor Ort transformieren.

Grundlage jedes Change-Prozesses, sowohl analog als auch remote, ist ein sogenanntes Stakeholder-Assessment, wie es Zillmann nennt. Das heisst: Bevor die Veränderung losgeht, muss erst einmal klar sein, wer von der Veränderung überhaupt betroffen ist und wer welche Rolle darin spielt. Während der Abteilungsleiter vielleicht unter Druck steht und ein neues Tool so schnell wie möglich einführen will, fürchtet sich sein Mitarbeiter womöglich davor, dadurch bald ersetzt zu werden.

Wichtig also: die Einstellung der Beteiligten herausfinden. Das funktioniert auch remote problemlos, erklärt Zillmann: Zum Beispiel können Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden per Videocall zu ihrer Einstellung befragen oder eine schriftliche Umfrage per Mail versenden. «Das haben wir auch schon vor der Corona-Krise häufig virtuell durchge-



führt», sagt Zillmann. Berater wie Zillmann setzen in Veränderungsprozessen vor allem darauf, die Mitarbeitenden mitzunehmen. «Wir müssen die Mitarbeiter da abholen, wo sie sind. Nur so lässt sich Veränderung verankern», sagt der Capgemini-Berater. Das bestätigt auch Silvana Marazzi, Partnerin der Basler Beratung BCP. «Man muss eine Kultur schaffen, die erlaubt, dass sich Mitarbeiter auf Veränderung einlassen.»

Marazzi ist seit acht Jahren bei BCP an Bord und musste im vergangenen Frühjahr kräftig umdenken – genau wie ihre Kunden. Bis dato liefen Veränderungsprojekte vor allem vor Ort ab, Marazzi war viel unterwegs und besuchte

ihre Kunden in deren Büros. Als die Welt stillstand, investierte BCP in digitale Beratung, beschäftigte sich mit interaktiven Tools und lernte, wie man Veränderungsprozesse auch remote begleiten kann. Die grösste Herausforderung dabei: «Nachhaltige Veränderungsprozesse brauchen Partizipation, Orientierung und sorgfältige Planung.»

Gerade Partizipation lässt sich remote schwerer realisieren. Mitarbeitende sitzen am heimischen Schreibtisch, sind nur über Kameras und Bildschirme verbunden. Wenn dann der Chef im Zoom-Call eine grosse Veränderung ankündigt – die womöglich

Remote-Workshops müssen ganz anders geplant werden als analoge Workshops.

schon längst beschlossene Sache ist –, steht das Change-Projekt unter keinem guten Stern. Deshalb sollten Unternehmen bereits von Beginn des Veränderungsprozesses an auf Transparenz und Interaktion achten.

BCP investiert daher viel Zeit in Kick-off-Workshops, in denen sich alle an der Transformation beteiligten Mitarbeiter treffen und gemeinsam auf die anstehende Veränderung vorbereiten. Während das früher in grossen Meeting-Räumen passierte, mit Whiteboard und Karteikärtchen für jeden, sitzen nun durchschnittlich 12 bis 15 Leute vor ihren Computern daheim. Und: Statt eines ganzen Tages dauern die Workshops nur noch einen halben – mit grosszügiger Pause. «Remote-Workshops muss man anders planen, die Teilnehmenden können digital nicht gleich lang arbeiten», erklärt die Beraterin. «Die Leute sind durch die aktuelle Situation stärker belastet und mental müde. Das müssen wir in unseren Projekten mitberücksichtigen.»

Feedback-Tools nutzen

Damit remote Veränderungsprojekte funktionieren, hat Marazzi Regeln definiert. Die Grundlage: Alle anderen Programme auf dem PC schliessen, Kamera an und am besten ein Headset benutzen. Wer etwas sagen will, hebt die Hand, damit nicht alle durcheinanderreden. Wichtig dabei: «Wir müssen sicherstellen, dass alle gehört werden. Keiner darf sich abgehängt fühlen durch die digitale Partizipation», sagt Marazzi. «Wir müssen Partizipation hochhalten, egal wie anstrengend das ist.» Statt mit einem Whiteboard im Raum arbeitet Marazzi nun mit einer digitalen Version von Miro. Hier gibt es eine endlose Pinnwand, an die sich virtuelle Karteikarten pinnen und Notizen schreiben lassen. Wie das ankommt? «Die meisten sind positiv überrascht, hätten sich das nicht so interaktiv vorgestellt», sagt sie. Natürlich gebe es auch Firmen, die dem skeptisch gegenüberstehen und eine Powerpoint-Präsentation und geteilte Bildschirme bevorzugen. «Die meisten merken aber schnell, dass die Interaktion stark eingeschränkt ist und Tools wie Miro die bessere Alternative sind.»

Veränderungen kommunizieren

► **Feedback** Mitarbeitende müssen wissen, was sie wie zu tun haben. Wie sie neue Prozesse auszuführen haben, welche Richtlinien es gibt oder welche neuen Technologien implementiert werden. Wichtige remote Tools hier: E-Mails, Newsletter und Ankündigungen im Intranet. Aber: Es funktioniert immer besser, mit Mitarbeitern in Interaktion zu treten, beispielsweise über Teams oder Sharepoint, wo man eben auch eine Kommentarfunktion zulassen kann. Egal welche Kommunikationstools Unternehmen nutzen, sie müssen Mitarbei-

tern auf jeden Fall einen Kanal bieten, um Rückfragen stellen zu können, damit früh Unsicherheiten und Sorgen abgeholt werden können.

► **Regelmässigkeit** Ausserdem wichtig: eine ehrliche und regelmässige Kommunikation. Häufig ist zu Beginn des Change-Projekts beispielsweise noch nicht ganz klar, wie das Design einer bestimmten Technologie aussieht. Daher: Erst sehr allgemein kommunizieren und dann im Projektverlauf regelmässig die Leute, die betroffen sind, über die Spezifika informieren.