



Change unter Spannung – Chancen durch Multiplikatoren

HR ist Architekt für Change in der Organisation. Dies ist oft erschwert, wenn Ressourcen knapp und Spannungsfelder spürbar sind. Multiplikator-Modelle bieten die Chance, auch in beanspruchten Organisationen Change wirksam werden zu lassen. Ihre Ausgestaltung resultiert aus dem stimmigen Umgang mit Spannungsfeldern und einem iterativen Vorgehen im Change.

■ Von Dr. Sandra Berenbold und Dr. Veronika Sweet

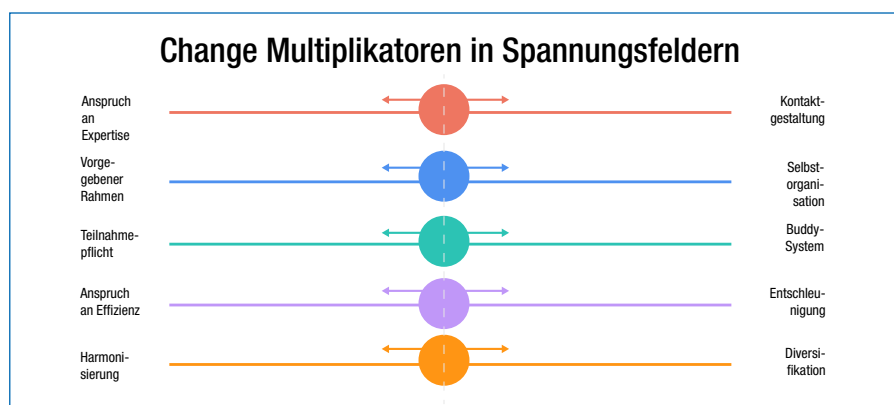


Abbildung: Change-Multiplikatoren im Spannungsfeld

Zeit für Change?

Ist die Dringlichkeit für Veränderungen in Ihrem Unternehmen aktuell hoch? Und: Haben Sie ausreichend Zeit, um diese Veränderungen anzugehen? Wir könnten uns gut vorstellen, dass Sie die erste Frage mit einem klaren «Ja!» beantwortet haben und die zweite Frage mit einem Kopfschütteln. Damit sind Sie aktuell nicht allein, denn im Zuge der Coronapandemie und der geopolitischen Herausforderungen geraten immer mehr Organisationen in eine starke Beanspruchung.

Aus dieser Beanspruchung folgen Spannungsfelder: Einerseits ist Change in einer von Lieferengpässen, Fachkräftemangel und hybriden Anforderungen geprägten Welt noch unverzichtbarer geworden. Andererseits gilt es, bei hohen Auftrageingängen, Krankheitsausfällen, unbesetzten Schlüsselpositionen und begrenzten Budgets mit knappen Ressourcen zu haushalten. Diese Spannungsfelder übertragen sich auch auf HR. Wie können Sie Veränderungsprozesse so gestalten, dass diese in einem beanspruchten System der Komplexität noch gerecht werden? Es ist für uns nicht verwunderlich, dass Ihre HR-Rolle aktuell noch fordernder geworden ist.

Aus unserer Sicht ist es keine Option, Veränderungsvorhaben auf die lange Bank zu schieben und hoffen, dass sich die Überhitzung in Unternehmen auflöst. Dafür besteht die Notwendigkeit von Veränderung zu stark weiter. Zudem sind geplante Veränderungsvorhaben häufig Teil der erhofften Lösung (Sweet, 2022). Wir sehen Spielraum in der Ausgestaltung, auch und gerade unter limitierenden Rahmenbedingungen. Denn wir verstehen Spannungen als Kontext für Veränderungen (Schmid, 2014). Weniger, um sie aus dem Weg zu räumen, sondern als Ressource für gemeinsames Wirken. Wie eine solche Gestaltung von Change in Spannungsfeldern aussehen kann, zeigen wir am Beispiel von Change-Multiplikatoren-Modellen auf.

Change aus sich heraus

Aus unserer Erfahrung ist Change dann besonders wirkungsvoll, wenn dieser mit einem hohen Grad an Selbstverantwortung und Mitgestaltung der Betroffenen aus sich heraus entsteht. Insbesondere in dezentralen Organisationen, bei komplexen Veränderungsvorhaben und in interkulturellen Kontexten eignet sich die Befähigung von Change-Multiplikatoren.

ren. Change-Multiplikatoren sind ausgewählte Mitarbeitende, welche die Brücke zwischen dem Projektteam und dem Business bauen. Sie nehmen die Kollegen in ihrem direkten Umfeld mit (Berenbold & Vögel, 2021). Ziel dieses Ansatzes ist es, möglichst alle vom Change Betroffenen frühzeitig zu erreichen, Stimmungen in der Belegschaft aufzugreifen und entsprechend reagieren zu können. Hier nimmt HR die Rolle eines Prozessbegleiters ein und schafft den notwendigen Rahmen, damit Change-Multiplikatoren gut wirken können.

Change-Multiplikatoren haben einen starken Anteil am Gelingen von Veränderungsprozessen. Ihre Befähigung ist lohnenswert. Gleichzeitig ist nicht von der Hand zu weisen, dass Change-Multiplikatoren ressourcenintensiv sind. Sie werden anteilig vom operativen Business freigestellt, umfangreich befähigt und aktiv in das Change-Netzwerk eingebunden. Die Entscheidung, Change-Multiplikatoren einzusetzen, sollte daher eine sehr bewusste sein. Um Ihren Entscheidungsprozess zu unterstützen, teilen wir hier die für uns wichtigsten Voraussetzungen für den wirkungsvollen Einsatz von Change Multipliers.

- 1. Back-up der Führung:** Der Einsatz von Change-Multiplikatoren beansprucht Ressourcen, die im Tagesgeschäft entfallen. Wir empfehlen, das Vorhaben eng mit der Geschäftsführung abzustimmen. Ebenso sollten die direkten Vorgesetzten gehört, überzeugt und in den Nominierungsprozess eingebunden werden.
- 2. breite Betroffenheit durch den Change:** Der Einsatz der Change-Multiplikatoren ergibt dann Sinn, wenn grosse Teile der Belegschaft die Veränderung in ihrer täglichen Arbeit spüren und beteiligt, informiert und befähigt werden müssen.
- 3. geeignete Menschen vor Ort:** Mit geeignet sind nicht primär die Kompetenzen und Profile der Change-Multiplikatoren gemeint, sondern vielmehr deren Wille, die Veränderung aktiv zu gestalten und die Belegschaft zu vernetzen.
- 4. starkes Vertrauen in einen iterativen Prozess:** Change-Multiplikatoren sind nicht da, um schnell sichtbare Erfolge zu erzielen. Sie leisten vor allem Beziehungsarbeit und schaffen Synergien, welche ver-



zögert sichtbar werden. Ein Unternehmen lernt im Change unglaublich viel durch die Change-Multiplikatoren, was Anpassungen im Vorgehen ermöglicht. Der Projektplan wird regelmässig mit den Change-Multiplikatoren besprochen, ihr Feedback aus der Belegschaft aufgenommen und Änderungen vorgenommen.

5. keine Absicht zum Lückenfüllen: Change-Multiplikatoren ersetzen weder die lokale Projektkommunikation noch die Projektleitung oder Führung vor Ort. Sie erkennen Bedenken und Widerstände und machen diese steuerbar für die Verantwortlichen. Sie sind aber nicht selbst die Lösungsbringer.

Sehen Sie diese Punkte gegeben? Dann laden wir Sie ein, sich zu überlegen, wie Ihr Change-Multiplikatoren-Modell gestaltet sein könnte – auch im eventuell spannungsgeladenen System. Mit der Annahme, dass Spannungen Chancen bieten, betrachten wir die Change-Multiplikatoren näher.

Die Ausgestaltung Ihres Change-Multiplikatoren-Modells

Unserer Erfahrung nach sind Multiplikatoren-Modelle so vielseitig wie ihre Organisationen. Wie Multiplikatoren eingesetzt und befähigt werden, unterscheidet sich stark nach Kontext. Ähnlich sind jedoch die Spannungsfelder, innerhalb derer HR die Multiplikatoren verortet. Je genauer HR die Anforderungen der eigenen Organisation kennt, umso stimmiger können Multiplikatoren befähigt werden. HR ist hierbei Architekt der Ausgestaltung innerhalb von fünf Spannungsfeldern und setzt den Regler mal mehr nach links oder nach rechts (siehe Abbildung):

1. Anspruch an Expertise (Fachwissen) trifft auf Kontaktgestaltung (Haltung)

Multiplikatoren haben häufig den hohen Anspruch an sich, schnell eine starke fachliche Expertise zum Projekt zu erwerben. Wir ermutigen sehr, diese Expertise in der Projektgruppe zu verorten. Den Fokus der Multiplikatoren sehen wir bei der Kontaktgestaltung, dem Dialog und dem Umgang mit Ambivalenz.

2. Vorgegebener Rahmen trifft auf Selbstorganisation

Eine vorgegebene Struktur von Kommunikationsprozessen und Abfolgen von Dialogfor-

maten durch HR mag für die Change-Multiplikatoren Orientierung schaffen und kurzfristig weniger zeitintensiv wirken. Gleichzeitig schafft die Erwartung zur Selbstorganisation der Multiplikatoren starke Anreize, um selbst zu wirken und die Rolle und Abläufe zu gestalten. Dies ist kurzfristig zeitintensiver, jedoch umso nachhaltiger, damit Multiplikatoren ihre Rolle auch in intensiven Projektphasen verwirklichen können (Grossmann et al., 2021).

3. Teilnahmepflicht trifft auf Partnersysteme

Der Umgang mit Anwesenheiten wirft Fragen auf: Welche Ansprüche hat die Organisation an die feste Teilnahme von Multiplikatoren? Was, wenn in einer Projektphase nur wenige Präsenz in einem Workshop zeigen oder man nicht alle zu einem Termin zusammenbekommt? Das Etablieren von Partnersystemen zwischen Change-Multiplikatoren federt dies ab. Die Partner informieren sich eigenständig, repräsentieren einander und bringen Fragen ein, welche die Abwesenden gerade nicht persönlich stellen können.

4. Anspruch an Effizienz trifft auf Entschleunigung

Multiplikatoren sehen sich vor grossen Erwartungen an kurzfristige Lösungen: Ergebnisse bitte! Entlastung für das Projekt! Positive Haltung zur Veränderung, schnell! Veränderung braucht jedoch Zeit. Entschleunigende Formate ohne Erwartungsdruck lassen Kontakt und Reflexionen entstehen. Es bilden sich Beziehungen heraus, die in hektischen Projektphasen belastbar sind. Change-Multiplikatoren denken in Sequenzen. Immer wieder schaffen sie Kontakt, fördern Reflexion und stossen Neuausrichtung an (Tomaschek, 2014).

5. Harmonisierung trifft auf Diversifikation

Gerade in dezentralen Organisationen und interkulturellen Kontexten braucht es Diversifikation im Sinne lokaler und kultureller Anpassungen. Hierbei sind die Sprachlichkeit der Beteiligten und die individuelle Rollengestaltung entscheidend für die Akzeptanz der Change-Multiplikatoren vor Ort. Es stellen sich Fragen wie: Welche Begriffe werden genutzt? Welche wecken positive, welche negative Erinnerungen? Passt die Bezeichnung «Multiplikator» oder besser «Ambassadeur» oder «Connector»? Welche Kommunikations-

infrastruktur steht zur Verfügung? Welcher Grad an Hybridität wird geschaffen? Dies gilt es zu bedenken und zu verhandeln, insbesondere, wenn mehrere Standorte und Länder involviert sind. Und unter dem gleichzeitigen Anspruch an Harmonisierung im Vorgehen.

Ebenso wie Change je nach Kontext anders gestaltet ist, sind auch Multiplikatoren-Modelle in jeder Organisation anders. Ihre Ausgestaltung bewegt sich zwischen den obigen Spannungsfeldern. Wir raten zu Skepsis gegenüber One-size-fits-all-Konzepten. Vielmehr gelingen Multiplikatoren-Modelle mit einem systemischen Ansatz von regelmässiger iterativer Reflexion. Wir empfehlen Ihnen, die Passung Ihres Modells immer wieder auszuloten und die Regler zwischen den Spannungsfeldern zu verstellen. Fragen, die wir HR und allen Beteiligten dafür empfehlen, könnten sein: Wo haben sich die Change-Multiplikatoren als stimmig verortet? Bei welchen Spannungsfeldern bedarf es Anpassungen? Woran erkennen wir, dass sich diese Veränderungen günstig auswirken? Nutzen Sie den Gestaltungsspielraum, den diese Spannungsfelder Ihnen bieten.

Fazit

Wir verstehen Spannungen als Kontext für Veränderungen. Weniger, um sie aus dem Weg zu räumen. Stattdessen empfehlen wir, sie als Diskussionspunkt zu betrachten, zu gestalten und als Ressource zu nutzen. HR spielt darin als Prozessgestalter des Changes eine entscheidende Rolle. Vor allem dann, wenn es darum geht, Change-Multiplikatoren zwischen den Spannungsfeldern immer wieder neu zu verorten und an neue Gegebenheiten anzupassen. Change ist in der heutigen Situation noch anspruchsvoller geworden. Gelingt er, gibt es aber für alle Beteiligten viel zu

AUTORINNEN



Dr. Sandra Berenbold ist Gründerin der Impact290Degrees GmbH sowie Beraterin und Lehrbeauftragte für Leadership & Culture Transformation. Kontakt: sberenbold@impact290degrees.com



Dr. Veronika Sweet ist Gründerin von Sweet & Partners und systemische Organisationsentwicklerin. Sie ist Lehrende und Fachverantwortliche an mehreren Hochschulen mit den Schwerpunkten systemische Prozesse und interkulturelle Kontexte.