

Über die Notwendigkeit von *Change Management* bei der Einführung neuer Techniken

Ein Essay aus nicht-technischer Sicht

Immer neuere Technologien, immer bessere Technik und immer mehr Effizienz... und immer noch schnellere Investitionszyklen. Aber eben auch immer noch Menschen, die mit dieser Technik, deren Möglichkeiten, Vor- und Nachteilen umgehen (können) müssen.

Diese kleine Abhandlung ist ein Blick auf die „human side“ bei großen, mehr oder weniger technikgetriebenen Projekten mit dem Ziel der Einführung neuer Techniken.

1) Der Trend zur Veränderung

Der Trend in der Consumer-Elektronik-Branche ist eindeutig: noch schneller, noch besser, noch bunter. Demzufolge steigt auch die Erwartungshaltung der Endverbraucher (Zuschauer) stetig. Gleichzeitig nimmt aber auch, der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung folgend, der Kostendruck bei den Sendeanstalten und den zuliefernden Produktionsbetrieben stetig zu.

Um zum Einen den steigenden Anforderungen gerecht werden zu können und zum Anderen die Effizienz mit den gegebenen Haushaltsmitteln zu maximieren, kurz, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen zwangsläufig weitreichende, strukturelle Anpassungen innerhalb der Unternehmen erfolgen. Dieser Prozess ist als solches keinesfalls branchenspezifisch. Im Bereich Fernsehproduktion bedeutet dies, dass, unterstützt durch die zunehmende Verfügbarkeit neuer Technologien und Techniken, **eine Abkehr von diskreter Fernsehtechnik hin zu hoch integrierten Prozessen** zu beobachten ist.

Folglich findet derzeit innerhalb der Sendeanstalten ein mehr oder weniger umfassender Wandel statt, der sowohl die Abläufe als auch häufig die Personalentwicklung betrifft. Dies kann soweit gehen, dass Kernprozesse, also Prozesse, die primär an der Durchführung des Programmauftrages beteiligt sind, maßgeblich verändert werden oder aber auch ganze Unternehmensbereiche reorganisiert werden.

Diese, zum Teil einschneidenden Veränderungen werden zwar von Menschen initiiert und eingeführt, aber in der Regel nicht von denjenigen, die die neuen Strukturen mit Leben füllen und die neuen Werkzeuge einsetzen sollen. So ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass die Mitarbeiter, die die neue Technik sinnvoll nutzen sollen, erst einmal zurückhaltend auf die angekündigte Veränderung reagieren. Dieses Verhalten ist typisch menschlich und läuft, zumindest anfänglich, auch unbewusst ab. Hinzu kommt die Angst vor dem drohenden Verlust von vertrauten Abläufen und die damit verbundene Gefahr, die eigene „Komfortzone“ verlassen und Neues lernen zu müssen.

Somit entstehen teilweise schon bei Bekanntwerden erster Ideen im Hinblick auf Veränderungen tiefgreifende Interessenskonflikte, wobei der Umgang mit diesen maßgeblich Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg der Maßnahmen bzw. des Projekts hat.

2) Prozessoptimierung

Dies trifft vor allem auf diejenigen Projekte zu, bei denen durch die Einführung neuer Techniken bestehende Arbeitsabläufe verändert werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist der papierlose Sendebetrieb, der das jahrzehntelang gut eingeführte „Sneaker-Net“ ablöst und den Sendebetrieb stets aktuell und überall zur Verfügung stellt. Oder aber auch die Tatsache, dass zeitgemäße Systeme die Bearbeitung von Beiträgen oder die Erstellung von Inserts direkt durch den Redakteur am Redaktionsarbeitsplatz ermöglichen. Hier findet, zumindest teilweise, eine Verlagerung von „klassischen“, im Bereich der Technik angesiedelten Aufgaben der Fernsehproduktion in den redaktionellen Bereich statt.

Aber die neuen Techniken bieten noch viel mehr. So sind heutige Media-Asset-Management-Systeme in der Lage, die komplette Produktionskette, vom Materialeingang bis hin zur Archivierung, abzubilden und das Material bzw. den Bearbeitungsstand transparent für alle zu verwalten. Dies kann so weit gehen, dass Arbeitsschritte, die nicht primär am Produktionsprozess beteiligt sind, mit Hilfe des Systems bearbeitet und in diesem dargestellt werden können. Beispielhaft seien hier Honorarabrechnungen oder Rechte- und Lizenzverwaltung genannt. Auf diese Art und Weise werden ehemals „diskrete Arbeitsplätze“ in nur einem System erfasst, verdichtet und integriert.

Natürlich lässt sich nicht jeder derzeit im eigenen Arbeitsumfeld existente Workflow 1:1 in einem eigentlich rein technischen System abbilden. An denjenigen Stellen, an denen eine (Software-) Anpassung nicht sinnvoll oder praktikabel ist, müssen somit die Abläufe an die neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Aus unternehmerischer Sicht handelt es sich bei derartigen Veränderungsvorhaben um Prozessoptimierungsprojekte. Deren Ziel ist üblicherweise die Vereinfachung von Arbeitsabläufen bzw. der verbesserte Einsatz vorhandener Ressourcen, aber auch die Optimierung von Materialfluss, -lagerung (-speicherung) und -verwertung. Die daraus resultierenden Umstrukturierungen haben meistens zwangsläufig Auswirkungen auf die Personalentwicklung und schließen auch den Abbau von Arbeitsplätzen nicht aus. Eine erfolgreiche Veränderung in den Abläufen setzt aber voraus, dass die Maßnahmen nicht durch die (betroffenen) Mitarbeiter behindert werden, besser noch, dass diese aktiv am Umgestaltungsprozess mitarbeiten. Dies bedingt einen gewissen Grad von Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderungen, die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der eigenen Person im jeweiligen Arbeitsumfeld und das Erkennen eindeutiger Perspektiven, teilweise also persönliche Voraussetzungen, die nicht per se bei jedem Mitarbeiter erfüllt sind.

3) Warum *Change Management*?

Üblicherweise werden Veränderungsvorhaben weder über Nacht geboren, noch im stillen Kämmerchen eines Einzigen erdacht. Daher gelangen erste, in der Regel unvollständige Informationen in die Belegschaft, lange bevor das eigentliche Projekt beginnt. Je weniger den Mitarbeitern zu diesem Zeitpunkt tatsächlich bekannt ist, umso mehr wird spekuliert. Fehlende Informationen, egal aus welchem Grund, bieten reichlich Gelegenheit für Fehlinformation, -interpretation, eigene Meinungsbildung und Agitation. So kommt es leider häufig vor, dass sich Teile der Belegschaft bereits ein (eigenes) Bild über das Vorhaben gemacht haben, bevor dieses überhaupt konkretisiert wurde ... und leider kann dieses, je nach Betriebsklima, auch schnell ziemlich unverrückbar sein.

Darüber hinaus vermuten Mitarbeiter bei der Einführung neuer Technik - auch bei bereits fortgeschrittenem Projekt- und je nach Kenntnisstand - einen Einfluss auf ihren Arbeitsplatz. Diese reichen von aufkeimendem Unbehagen über sich eventuell ändernde Arbeitsbedingungen (Eigeninteressen) bis hin zur nackten Angst, die neue Technik nicht beherrschen zu können oder gar den Arbeitsplatz ganz zu verlieren. Letzte Sorge ist existenziell und je nach Ausmaß und Gemüt kann dies, nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ zu einer Kampfansage an das Vorhaben, dessen Initiatoren und Beteiligte, aber auch, „wie das Kaninchen vor der Schlange“, zur vollständi-

gen Lähmung des(r) Betroffenen führen. Beide möglichen Verhaltensmuster sind allerdings schlechte Voraussetzungen für eine (betriebswirtschaftlich) erfolgreiche Umsetzung derartiger Projekte, schlimmer noch, sie reduzieren auch die allgemeine Produktivität im laufenden Tagesgeschäft.

Je größer Unwissen- und Unsicherheit über das Projekt und den Einfluss auf den eigenen Arbeitsplatz, umso größer auch die Angst. Hierbei ist unerheblich, ob diese rational begründet oder irrational gefühlt ist. Im besten Fall kann sie bewirken, dass (einzelne) Mitarbeiter pro aktiv den Prozess mitgestalten, in der Hoffnung, ihres eigenen Schicksals ein Stück weit Herr zu sein und zu bleiben. Häufig aber löst Angst eher negative Reaktionen wie Trotz, Aggressivität, mangelhafte Produktivität, passiven oder aktiven Widerstand (und vieles mehr) aus, ohne dass die Angst als eigentliche Ursache dieses Verhaltens erkannt wird.

Der Umgang mit Mitarbeitern, die mehr oder minder offensichtlich die Umsetzung eines Vorhabens stören, oder mit Betriebs- und Personalräten, die sich gegebenenfalls auch aktiven Widerstand leisten können, ist zwar mühsam und nervenaufreibend, hat aber den Vorteil, dass die Projektgegner eindeutig als solche erkennbar sind. Viel schwieriger hingegen gestaltet sich die Projektarbeit mit vordergründig bereitwillig mitarbeitenden Projektbeteiligten, die durch kleine „versehentliche“ Verfehlungen, permanentes Rückfragen, ellenlange Prüfungen oder einfach nur Arbeiten nach Vorschrift das Vorhaben behindern. Dies kann so weit gehen, dass sie ein Projekt über weite Teile (passiv) mittragen, es aber in der Realisierungs- oder Probephase mit gezieltem Fachwissen, durchaus auch nach dem Motto „...das habe ich doch von Anfang an gesagt...“ zu Fall bringen. Auch passiver Widerstand in Form von fehlender Akzeptanz, die meistens in fadenscheinige, aber kaum zu knackende Argumente verpackt wird, führt häufig zum Misslingen eines Vorhabens.

Langfristiger und wirtschaftlicher Erfolg ist nur möglich, wenn die neue Technik durch die Nutzer anerkannt wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass diese nicht effizient genutzt wird und weit hinter ihren Möglichkeiten zurück bleibt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass, je größer die Konfliktsituation einzelner oder gar mehrerer Mitarbeiter ist, umso gravierender sind die Folgen für das Gesamtunternehmen. Im Zuge der in der Regel dann einsetzenden deutlichen Verschlechterung des Betriebsklimas, steigen häufig auch die Fehlzeiten. Die Produktivität geht zwangsläufig zurück, der betriebswirtschaftliche Schaden ist nur schwer zu beziffern.

Vor dem Hintergrund, dass die Einführung neuer Techniken und der damit verbundenen Veränderung von Workflows nie ohne Verunsicherung, Ängste und Emotionen von statten geht, sollte jedes Unternehmen, das vor einem derartigen Schritt steht, im Vorfeld über die Möglichkeit nachdenken, diese Veränderungen (engl.: *change*) geeignet zu *managen*.

4) Was ist *Change Management*?

Lassen Sie es mich einmal mit eigenen Worten erläutern (die Fachliteratur benennt hier auch keine eindeutige Definition): *Change Management* ist die aktive Gestaltung und Bewältigung eines Veränderungsprozesses, unabhängig ob kleinen oder großen Ausmaßes. Die kleinen Veränderungen „manage“ ich noch mit mir selbst, die Neueinstellung eines Mitarbeiters muss nicht gleich bedeuten, dass meine Aufgabe oder gar Stelle in Gefahr ist. Bei den tiefer greifenden Veränderungen, weil zum Beispiel mein kompletter Bereich mit einem anderen zusammengelegt wird, benötige ich zur konstruktiven Mitarbeit eventuell eine geeignete „Anleitung“.

Im Zeitalter von Globalisierung und höchster Technologisierung werden Unternehmen zur permanenten Anpassung ihrer Strategien und Abläufe gezwungen. Die resultierenden Veränderungen werden immer tief greifender und finden immer häufiger statt. Dies geht nicht ohne mehr oder minder gravierende Auswirkungen auf den Arbeitsplatz, das Arbeitsumfeld, den Mitarbeiter als sol-

ches. *Change* Management kann bei Veränderungen unterschiedlichster Art zum Einsatz kommen, zum Beispiel technische, organisatorische oder auch Änderungen im sozialen Umfeld, wobei das Wesentliche dabei ist, dass der Schwerpunkt der Betrachtung auf der menschlichen Komponente liegt.

Typische *Change* Management Vorhaben sind neben den bereits erwähnten Prozessoptimierungsprojekten zum Beispiel die Einführung von Qualitätssicherungsverfahren oder Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterqualität. Aber häufig zwingen auch rein wirtschaftliche Gründe (Business Reengineering, Kostenreduzierung, Sanierung, Shareholder Value), Unternehmensverkäufe oder -zusammenlegungen Unternehmen zu Veränderungen¹.

Das Ziel guten *Change* Managements muss die Schaffung einer breiten Basis und eines veränderungsfreundlichen Klimas sein, auf der die Veränderungen greifen können. *Change* Management macht Betroffene zu aktiven Projektbeteiligten, die den Veränderungsprozess bewusst mitgestalten. *Change* Management bedeutet permanente Überzeugungsarbeit über die gesamte Laufzeit des Projekts. Darüber hinaus sorgt *Change* Management für den zielgerichteten Einsatz aller benötigten Ressourcen, bündelt und steuert Kommunikation und Information, stellt geeignete Mittel und Plattformen zur Verfügung und geht vor allen Dingen sehr behutsam mit aufkommenden und vorhandenen Emotionen um. Und – last, but not least – **Change Management ist Teamarbeit!**

Change Management sollte und könnte eigentlich Teil des operativen Managements sein. Aber im Gegensatz zu früheren Zeiten, in denen eine der Hauptaufgaben des Managements die Gegensteuerung bei auftretenden Abweichungen von der Regel war, ist die Veränderung heute die Regel. Das „moderne“ Management wird üblicherweise an klar definierten Vorgaben gemessen. Der Umgang mit weichen Faktoren wird nicht oder nur unterbewertet und wurde in der Vergangenheit auch nicht ausreichend vermittelt. Vor der Planung größerer Veränderungsvorhaben und bei erkanntem Bedarf an *Change* Management Maßnahmen, sollte geprüft werden, ob unternehmensintern ausreichend Know-how für die Steuerung des *Change* Prozesses vorhanden ist. Grundsätzlich sind interne *Change* Manager externen vorzuziehen, da sie sowohl gute Unternehmens- und Branchenkenntnisse haben, als auch möglicherweise die deutlich bessere Akzeptanz innerhalb der Belegschaft. Über den Einsatz externer Berater sollte nachgedacht werden, wenn

- dem internen *Change* Berater nicht genügend Zeit für seine Tätigkeit eingeräumt werden kann,
- vorangegangene, intern gesteuerte *Change* Projekte bereits gescheitert sind und die Glaubwürdigkeit beschädigt ist,
- nicht ausreichend qualifiziertes Personal und methodisches Knowhow im eigenen Haus vorhanden ist,
- der „Blick von außen“ wegen fehlender Problemdistanz gewünscht oder erforderlich ist,
- oder als Coach, der den internen Leiter des Veränderungsprozesses in Fachthemen berät und in der Arbeit unterstützt. Dies hat den zusätzlichen Nutzen, dass Knowhow und Methodik im Unternehmen aufgebaut und auch zukünftig genutzt werden können.

5) Mittel des *Change* Managements

Um ein Veränderungsvorhaben mit Aussicht auf Erfolg zu starten, müssen die Beteiligten und, bei der Einführung neuer Techniken, insbesondere auch die Nutzer, von der Notwendigkeit der Maßnahme überzeugt sein. Hierfür unabdingbar ist ein geschlossenes und zielgerichtetes Auftreten der Führungsmannschaft. Darüber hinaus kann es überaus hilfreich sein, gezielt Handlungsdruck aufzubauen (Wo ein Wille, da ein Weg!), d.h. Leidensdruck zu erzeugen und gleichzeitig einen Lösungsweg aufzeigen (der reine Aufbau von Leidensdruck ist demotivierend und somit eher kontra-

¹ Diese Aufzählungen sind bei Weitem nicht vollständig und sollen lediglich zum Verständnis beitragen. Diese Teile weiter auszuführen würde allerdings zu sehr vom Thema wegführen.

produktiv). Hierfür können zum Beispiel Zahlen, Fakten, Wettbewerbssituation ungeschönt, und geeignet dramaturgisch aufbereitet, dargelegt werden.

Des Weiteren muss das Ziel des *Change* Prozesses klar definiert und im Führungsteam abgestimmt sein. Dazu gehört mindestens die Klärung folgender Punkte:

- Warum soll oder muss etwas geändert werden?
- Was soll verändert werden?
- Wen betreffen die Veränderungen?
- Was soll als Ergebnis erreicht werden?
- In welchem Zeitraum sollen die Veränderungen durchgeführt werden bzw. wann sollen sie greifen?

Um von vorne herein das Risiko des Scheiterns des Vorhabens zu minimieren, muss das Ziel auch realistisch erreichbar sein. Eine vorgeschaltete Analyse der existierenden Prozesse und eventueller Probleme ist häufig hilfreich.

Wichtig ist, dass vor der eigentlichen Umsetzung die Gründe, Inhalte, Ziele und Folgen des Vorhabens allen direkt und indirekt Beteiligten bekannt sind und dass mit Hilfe gelungener Kommunikation ein möglichst gemeinsames Verständnis hergestellt wurde.

Das *Change* Management benutzt hierfür eine Vielzahl von Instrumenten, die je nach kurzfristigem oder langfristigem Ziel und der jeweiligen Situation ausgewählt und zusammengestellt werden. Dabei sollte auf die Verhältnismäßigkeit der Mittel zum jeweiligen Ereignis geachtet, und die Anzahl der zu erreichenden Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Ganz grob kann man die Mittel¹ in mehrere Gruppen einteilen:

- (1) Mitteilungen, bei denen Informationen „einseitig“ publiziert werden (Schwarzes Brett, Mailing, Brief, Newsletter etc.)
- (2) Informationsveranstaltungen, bei denen Informationen vermittelt werden, aber Ansprechpartner für Rückfragen direkt zur Verfügung stehen bzw. die Möglichkeit eines Inputs der Angesprochenen besteht (Vorträge, Präsentationen, Projektwebsite, etc.)
- (3) Gesprächsbasierende Methoden, die allen jeweils Beteiligten die Möglichkeit der Mitgestaltung bieten (Einzelgespräche, Meetings, Workshops, Gruppenarbeit, im weitesten Sinne auch Diskussionsforen, zum Beispiel im Intranet oder interaktives Business TV, etc.)

Besondere Bedeutung kommt Mitarbeiterbefragungen, Schulungen und der Mitarbeit im Projektteam zu. Alle drei Maßnahmen sind bestens geeignet, Mitarbeiter bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt an die Neuerungen heranzuführen und sie zu aktiven Beteiligten des Veränderungsprozesses zu machen. Auch interne Multiplikatoren, die nahe an der Praxis und den Mitarbeitern tätig sind, haben in der Regel eine positive Wirkung auf das Vorhaben.

Eine wichtige Rolle im Veränderungsprozess kann auch die Arbeitnehmervertretung übernehmen. Abgesehen davon, dass viele Mittel und Maßnahmen durch diese zustimmungspflichtig sind, ist eine frühe Kooperation in der Regel sinnvoll. Denn zum einen erfreuen sich die Arbeitnehmervertreter normalerweise einer hohen Akzeptanz, da sie schließlich gewählt worden sind. Zum anderen kommt ihnen durchaus eine moderierende Position zu.

Aber auch die besten Mittel und Methoden des *Change* Managements nützen nichts, wenn dem Vorhaben die notwendige Glaubwürdigkeit fehlt. Daher ist eine ganz wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Veränderungsprozesses, dass die Unternehmensführung geschlossen hinter dem Vorhaben steht, dies auch entsprechend deutlich signalisiert und denjenigen, die an vorderster Front für die Veränderungen eintreten, den Rücken stärken.

6) „Brückenschlag“ zurück zur Broadcast-Welt

Natürlich kann ein knapp sechsstufiger Artikel nicht vollständig ein Thema beschreiben, über das 500-seitige Fachbücher geschrieben werden und welches große Unternehmensberatungen vollständig auslastet. Aber vielleicht kann er ein wenig problematisieren, da auch Broadcaster wirtschaftlich orientierte Unternehmen sind, die sich den äußeren Bedingungen und inneren Zwängen nicht einfach entziehen können. Und mit Sicherheit sind auch einige typische *Change Management* Projekte nicht 1:1 auf die Broadcastbranche übertragbar. Aber eine Prozessoptimierung ist in der Regel mit der Einführung neuer Techniken, zumindest seitens des Managements, erwünscht.

Jede Umgestaltung eines Arbeitsplatzes, jede Integration eines neuartigen Gerätes, aber erst recht die Vernetzung von Teilsystemen oder die Einführung übergeordneter Managementsysteme - das alles sind, genau genommen, mehr oder minder umfassende *Change* Prozesse, die die Abläufe und damit auch die Mitarbeiter direkt betreffen. Um nachhaltigen Erfolg zukünftiger (technischer) Neubauvorhaben zu erreichen, genügt es nicht, einfach (vermeintlich geeignete) Technik auszuwählen und zu implementieren. Vielmehr ist es von Anfang an notwendig, die Anforderungen der Anwender zu beachten, die Sorgen und Nöte aller Betroffenen auf und ernst zu nehmen und den Veränderungsprozess mit geeigneten *Change Management* Maßnahmen zu begleiten, und somit zum Erfolg des Projektes beizutragen.

Aber auch bei bereits vorangeschrittener Digitalisierung im Fernsehen lohnt sich ein prüfender Blick auf laufende oder abgeschlossene Projekte. Welche „menschlichen“ Stolpersteine waren dem Projekt im Weg und hätten mit geeignetem *Change Management* keine oder weniger Störungen hervorgerufen? Wie wird die neue Technik von den Mitarbeitern angenommen oder wird diese zurechtgebogen, um herkömmliche und eingefahrene Workflows abzubilden? Wie (im positiven Sinne) kreativ wird seitens der Mitarbeiter mit den neuen Produktionsmitteln umgegangen oder ginge da noch ein bisschen mehr? Wie motiviert sind die Mitarbeiter an ihren „neuen“ Arbeitsplätzen oder ist vielleicht öfter mal ein „früher haben wir das aber so und so gemacht“ zu hören?

Bleibt nach der Lektüre dieses Artikels und der Beantwortung der Fragen ein eher ungutes Gefühl zurück und erhoffter betriebswirtschaftlicher Erfolg (teilweise) aus, lohnt es sich, über einen „Kulturwandel“ in den betroffenen Bereichen nachzudenken – allerdings ein *Change*-Projekt mit besonderen Herausforderungen!

Autor: Beatrice Sandow; Geschäftsführerin der CONFACTS GmbH in Mainz.