

# «Ein guter Change Manager ist vernetzt, empathisch und hat Mut»



## Inés Roethlisberger im Interview

Inés Roethlisberger ist Leiterin Human Resources und Logistik im Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).  
ines.roethlisberger@sbf.admin.ch

## Interview

Brigitte Pfister  
Dozentin  
brigitte.pfister@bfh.ch

Reorganisationen sind in aller Munde. Auch soziale Organisationen wandeln sich: Sie müssen sich beispielsweise neuen Gesetzgebungen, Strukturen oder politischen Richtungswechseln anpassen. Inés Roethlisberger hat in ihrer Berufskarriere viele Veränderungsprojekte erlebt und begleitet. Im Interview erzählt sie, was bei Veränderungsvorhaben beachtet werden sollte.

In vielen Organisationen jagt eine Veränderung die nächste. Oft bleibt für Führungskräfte und Mitarbeitende kaum Zeit, Atem zu schöpfen. Das Management von Veränderungsprozessen ist daher eine Schlüsselqualifikation für Führungskräfte und Projektleitende. Frau Roethlisberger, Sie dozieren im CAS Change Management, das diese Qualifikation vermitteln soll. Was beinhaltet Change Management genau?

Inés Roethlisberger: Change Management umfasst alle Aktivitäten und Überlegungen zur Begleitung von Veränderungsvorhaben. Ich spreche bewusst von begleiten und nicht von steuern. Es ist eine offene Frage,

den ganzen Abend in den Blick, insbesondere auch die Frage nach den Gästen: Wer kommt zu Besuch? Was mögen sie? Haben sie Allergien? Was habe ich das letzte Mal gekocht? Also mache ich jetzt sicher etwas anderes. Ich koche ein Menu, dazu brauche ich im Hintergrund ein Rezept. Das Rezept, wie man einen Veränderungsprozess besser umsetzen kann, ist Projektmanagement. Wer also einen Veränderungsprozess begleiten will, muss zwingend Kenntnisse in Projektmanagement haben.

Dann liegt im Change Management der Fokus vor allem auf dem Menschen im Veränderungsprozess?

Schon, aber der Management-Aspekt ist mir auch ganz wichtig. Es geht nicht nur darum, alle in Watte zu packen und ein Wohlgefühl zu vermitteln. Sondern es geht auch darum, dass die Leistungsfähigkeit erhalten bleibt, dass das Unternehmen im weitesten Sinne Gewinn macht, Wirkung erzielen oder optimierten Outcome haben kann. Es geht darum, dass wir auf dem Weg von A nach B keine Ausfälle haben, die das ganze Unternehmen lähmen. Der Return on Investment muss gegeben sein, das ist das Ziel dahinter.

Das Verrückte und Herausfordernde ist ja, dass man einen Umbau bei laufendem Motor macht. Wie kann ich die Leute an ihren alltäglichen Aufgaben behalten und gleichzeitig eine Veränderung vornehmen oder einen ganzen Paradigmenwechsel so hinbringen, dass sie am Tag x, wenn der Hebel umgelegt ist, auch arbeiten können, ohne dem Alten nachzutruern?

---

«Das Faszinierende an einem Change Prozess ist das Unvorhergesehene.»

---

ob man Veränderungsprozesse in Organisationen überhaupt steuern kann. Das Ziel ist, dass alle, die von der Veränderung betroffen sind, möglichst gut durch den Prozess kommen und es möglichst wenig Kollateralschaden gibt. Change Management ist vor allem dann gefragt, wenn eine Veränderung den Mitarbeitenden Mühe macht. Nur dann braucht es Begleitung und Unterstützung. Wenn ich eine Veränderung toll finde, mehr Lohn, ein grösseres Büro oder einen einfacheren IT-Abwicklungsprozess bekomme, dann freue ich mich und brauche sozusagen keine Unterstützung. Ich vergleiche Change Management gerne mit der Einladung von Gästen zu einem Abendessen: Change Management nimmt



### Was fasziniert Sie in der Begleitung von Veränderungsprozessen?

Es ist eigentlich ein Paradoxon: Mittlerweile weiss ich ziemlich gut, wie ein Change abläuft. Dennoch stehe ich immer wieder mit der absoluten Überzeugung vor meine Leute hin und sage, das machen wir jetzt so und so! Dann kommt irgendein Störfaktor, eine Rahmenbedingung, die sich ändert, und alles ist anders. Und ich merke einmal mehr: Einen Change kannst du nicht steuern, der passiert einfach. Es fasziniert mich immer wieder, wenn ich vor den Kopf gestossen werde und merke: «Huch, da ist Leben drin! Da ist nicht nur Theorie!» Das Faszinierende an einem Change Prozess ist das Unvorhergesehene und die Frage, wie man damit umgeht. Welche Angebote braucht es, dass die Menschen trotz oder gerade wegen dem Change ihre Freude, Motivation und ihr Engagement behalten? Stellt man das Ziel in Frage? Oder gilt es, wieder auf den Weg zum ursprünglichen Ziel zu kommen?

---

«Ich rate dringend von Pseudopartizipation ab.»

---

Der amerikanische Organisationsberater Richard H. Axelrod hat gesagt: «People don't refuse change, they refuse being changed.» Ist Partizipation der Mitarbeitenden im Veränderungsvorhaben ein Schlüsselement für den Erfolg?

Meines Erachtens muss man situativ entscheiden, wann es sinnvoll ist, die Leute einzubeziehen und wann nicht. Nur wenn die Ausgangslage so ist, dass ich auf sie hören kann und Spielraum habe, ist der Einbezug sinnvoll. Ich rate dringend von Pseudopartizipation ab.

Oft ist die Ausgangslage so, dass man wenig Spielraum hat. Zum Beispiel bei der Umsetzung einer Gesetzesgrundlage. Da kannst du nicht lange überlegen, das ist beschlossene Sache. Punkt – fertig – Ende der Durchsage.

Wenn ich allerdings Spielraum habe, dann ist Partizipation sehr wohl angebracht! Sich Zeit lassen, die Leute mitnehmen, Kompromisse finden – die Leute auch untereinander die Kompromisse finden lassen... Die Gewähr, dass eine Lösung im Alltag funktioniert und umgesetzt wird, ist so auf jeden Fall grösser.

### Ist ein Veränderungsprozess nur dann geglückt, wenn kein Widerstand aufkommt?

Es ist für mich persönlich nicht das Ziel in einem Change, dass kein Widerstand aufkommt. Widerstand ist etwas Sinnvolles und Wichtiges. Er taucht da auf, wo ich als Betroffene von etwas nicht loslassen will, das mir lieb und wertvoll ist.

Wenn also Widerstand auftritt, gibt mir das als Change Manager die Möglichkeit zu erkennen, dass da etwas ist, was die Leute wohl ganz gut und gern machen. Vielleicht kann man dies ja beibehalten.

Für mich ist ein Change dann erfolgreich abgeschlossen, wenn die Ergebnisse, die der Change bringen sollte, im Alltag verankert sind. Erst dann kann man mit der Evaluation beginnen.

Die Kommunikation ist auch ganz wichtig. In keiner Change-Evaluation habe ich je gelesen, dass die Kommunikation gut war. Man kann die Leute zehnmal zusammenrommeln und zehnmal das Gleiche sagen: Alle haben immer das Gefühl, sie hätten zu wenig gewusst, was läuft.

---

### «Oft fehlt der Mut, das Ziel zu verschieben oder abzubrechen.»

---

#### Worauf ist bei der Kommunikation zu achten?

Auf Klarheit! Man muss den Mut haben Mitarbeitern zu sagen: «Schaut, das neue System kommt, darüber müssen wir nicht diskutieren.» Und die nächste Aussage ist dann: «Es ist aber gut, habt ihr gesagt, dass ihr es nicht wollt! Was braucht ihr nun? Wie kann ich euch unterstützen, damit es euch leichter fällt ins neue System überzutreten? Wie kann ich euch dienen? Ist es eine Schulung, ist es jemand, der euch einen Tag lang begleitet, eine Hotline...?» Kommunikation ist für mich Aktion und Reaktion. Sonst handelt es sich um blosser Information – man muss entscheiden, was in welchem Moment gefragt ist.

#### Was zeichnet einen guten Change Manager aus?

Ein guter Change Manager ist gut vernetzt, kann sich auf unterschiedlichen Parketten bewegen, auf verschiedenen Flughöhen denken und sowohl mit der Geschäftsleitung als auch mit den Betroffenen umgehen. Empathiefähigkeit ist auch wichtig. Des Weiteren muss er einen guten Instrumenten- und Methodenrucksack haben, um den unterschiedlichen Anspruchsgruppen Beistand sein und diese im Prozess befähigen und begleiten zu können. Hier ist die Art und Weise der Kommunikation ganz wichtig. Gut finde ich, wenn jemand mit Beispielen arbeiten kann. Dann wird ein Anliegen meistens anschlussfähiger – sowohl bei einer Geschäftsleitung als auch bei Betroffenen.

Projektleitende oder Führungspersonen in Veränderungsvorhaben brauchen auch Mut. Denn manchmal, wenn man bei Zustand A anfängt, hat man das Gefühl, B sei das Wichtigste und Richtige. Plötzlich merkt man, B ist vielleicht doch nicht das Allein-Seelig-Machende! Besser wäre, wenn man noch etwas B1, B2 und B3 dazu nehmen würde.

Oft fehlt dann der Mut, das Ziel zu verschieben. Es kann auch vorkommen, dass man merkt, dass ein Ziel nicht erreichbar ist, oder dass die Veränderung nicht den erhofften Nutzen bringen wird. In solchen Momenten zu sagen: «Stopp, Abbruch! Zurück zu A!», ist sehr schwierig. Dazu braucht es neben Mut auch die Fähigkeit innezuhalten, zu reflektieren und alles aus der Distanz zu betrachten. Ich hole mir diese Distanz beispielsweise in Gesprächen mit befreundeten Führungskräften oder Beratern bei einem Mittagessen. Diese Momente sind sehr wertvoll.

#### Kann man diese genannten Kompetenzen erlernen?

In einer Weiterbildung kann man Instrumente mit auf den Weg geben, welche die Leute ausprobieren müssen. Es ist wie beim Kochen vorhin. Man kann ein Rezept auswendig lernen, deswegen ist das Essen aber noch nicht auf dem Tisch. Ich sehe den CAS-Studiengang als Rezept, das anschliessend selber in der Praxis ausprobiert werden muss. Mit der Zeit kann man ein bisschen mehr oder weniger Salz, noch ein bisschen mehr Curry, Chili oder Kokosmilch zugeben...

Bei der Empathie ist es etwas anderes: Dazu braucht es Zeit und Selbstreflexion. Zu wissen, was Veränderungen bei einem selber bewirken, was einem selber in solchen Prozessen wichtig ist und was man überhaupt nicht mag, ist wertvoll und wichtig. Bietet eine Weiterbildung Raum für solche Selbstreflexionen, ist das besonders chic.

#### Hat die jahrelange Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen Sie selber verändert? Gehen Sie gelassener mit Veränderungen um?

Hm. – Ich glaube nicht, dass ich mich wesentlich verändert habe. Das ist vielleicht auch eine Temperamentfrage. Wenn das Wetter nicht so ist, wie ich die Kleider abends zurechtgelegt habe, ist die spontane Reaktion immer noch die gleiche: Es nervt! Aber im Hinterkopf ist eine Gewissheit da, dass es auch bei Regen gut wird. Weil ich ja Kleider habe, die für Regenwetter geeignet sind. ●

#### CAS Change Management – neu konzipiert

Der Studiengang verfolgt neben dem Vermitteln von Methoden und Instrumenten zur Gestaltung von Wandel in Organisationen zwei Hauptziele:

- Die Teilnehmenden transferieren das gelernte Fachwissen anhand von eigenen Projekten in die Praxis und reflektieren ihr Handeln in Supervisionen.
- Die Teilnehmenden erkunden ihre individuellen, oft unbewussten Motive und die daraus resultierenden Handlungsmuster in Veränderungsprozessen mit dem Ziel, anschliessend das eigene Handeln reflektiert steuern zu können.

Start im Oktober 2014

#### Informationen und Anmeldung

soziale-arbeit.bfh.ch  
Web-Code: C-SOZ-7

---