

Change Governance

Kleiner Leitfaden für einen Ordnungsrahmen des Wandels

Prof. Dr. Heiko Roehl, ZOE-Redakteur,
Geschäftsführender Gesellschafter
Kessel & Kessel GmbH
hr@heikoroehl.de

Tiefgreifender Wandel ist auf gut gelebte Macht angewiesen. So können Entscheidungen gegen Partialinteressen durchgesetzt werden, die strategischen Zielsetzungen entgegenstehen. Macht wird für den Wandel produktiv, wenn sie innerhalb eines definierten Rahmens stattfindet. Macht braucht Spielregeln. Wenn also Partialinteressen den Wandel nicht verfrühstücken sollen, dann ist ein funktionierender Ordnungsrahmen essenziell. Er sichert, dass Veränderung auf allen Ebenen gedacht und gemacht werden darf. Aufgabe dieser Change Governance ist es, den Wandel zu schützen und zu sichern. So wird verhindert, dass der Change-Prozess nicht zur Arena unproduktiver Machtspiele wird.

Häufig beginnen Change-Prozesse, bevor der Ordnungsrahmen geklärt ist. Idealerweise wird die Change Governance aber als erstes installiert – bevor der eigentliche Prozess startet. Das ist die «Phase 0» jeder erfolgreichen Transformation. Change Governance repräsentiert die Auf-Sicht auf die Transformation im doppelten Wortsinn: Sie ist Vogelperspektive und Ordnungshüter in einem. Es lohnt sich, der Change Governance ebenso viel Aufmerksamkeit zu schenken wie der Governance der eigentlichen Operation der Organisation. Und zwar kontinuierlich – schließlich zeigen sich die wirklichen Machtverhältnisse erst im weiteren Verlauf des Prozesses.

Change Governance Framework – Fragen für die Phase Null

Definierte Rollen von Personen und Gremien	Verantwortungen und Zuständigkeiten im Change sind definiert, vereinbart und kommuniziert. In allen Gremien des Wandels gibt es ein übereinstimmendes und vereinbartes Bild von Notwendigkeit und Vorgehen im Wandel. Rollentreue ist ein wichtiges Element des Diskurses.	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht das Steuerungs- und Führungssystem des Change aus? • Wem gehört der Prozess? • Welche Rollen, Funktionen und Mandate haben die definierten Gremien (Steuerungsgruppe, Arbeitsgruppen etc.)? • Welche Rolle(n) haben die beteiligten Personen? • Wer ist Sponsor*in? • ...
Klare Entscheidungsregeln	Die Entscheidungsprozesse im Change sind für alle Beteiligten klar vereinbart. Dabei ist deutlich, wie die sich die Entscheidungsrechte im Change zu denen im Normalbetrieb verhalten (z. B.: Vorfahrtsregel für den Change im Vorstand). Die Entscheidungsbefugnisse sind aus den Rollen abgeleitet (z. B.: RACI-Methode).	<ul style="list-style-type: none"> • Was darf im Projekt entschieden werden, was nicht? • Wer darf und soll was entscheiden? • Wo wird reflektiert, wo wird beraten, wo wird entschieden? • Wo wird über die Umsetzung von Lösungen und Maßnahmen entschieden? • Wie steht es um crossfunktionale Entscheidungsrechte? • ...
Tagesgeschäft und Change abgegrenzt	Der Veränderungsprozess steht in einem definierten Verhältnis zum Tagesgeschäft und zum Status quo. Es ist klar, wer in welchem Gremium mit welchem «Hut» sitzt.	<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Verhältnis stehen die Entscheidungsregeln des Change-Prozesses zu denen des Normalbetriebs? • Was zeichnet die Themen aus, die im Change bearbeitet werden? • Wer nimmt wann welche Rolle ein? • Was ist Führung, was ist Führung des Change? • ...
Gesamtkoordination und Timing des Wandels	Die Koordination des Wandels ist auf höchster Ebene mandatiert. Interventionsansatz, strategische Ausrichtung, Partizipationsgrad, Kapazität und Verankerung des Wandels auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation werden kontinuierlich beaufsichtigt und koordiniert. Die zeitliche Steuerung (bewusste Be- und Entschleunigung) des Prozesses ist Schlüsselement dieser Koordination.	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Wandel ausreichend an der Strategie orientiert? • Passt der Interventionsansatz? • Sind die Prozesse gut aufgesetzt? • Stimmt die Kapazität im Change? • Sind die richtigen internen und externen Stakeholder am Change beteiligt? • Sind die Anreizsysteme für alle Beteiligten klar? • Ist der Wandel auf verschiedenen Ebenen angemessen verankert? • ...