

Reinigungs Markt

Fachmagazin für Gebäudereinigung,
-management, -technik und Hygiene

SILVER-*Edition*

Hako
Clean ahead

10 Jahre News,
Ideen & mehr!



10 Jahre ReinigungsMarkt.
Wir gratulieren herzlich zum
Geburtstag und bedanken uns für
die gute Zusammenarbeit.

Mehr.

Hako-Werke GmbH · Hamburger Str. 209-239
D-23843 Bad Oldesloe · Telefon: 04531-806 365
Fax: 04531-806 338 · e-mail: info@hako.com

www.hako.com

„Ich will mehr.
Ich will Hako!“

Changemanagement

10 Maximen, die Sie bei Changeprojekten beherzigen sollten

Veränderungsprozesse planen und steuern - dies ist heute eine Herausforderung, vor der Manager fast täglich stehen. Deshalb müssen sie auch in Sachen Changemanagement fit sein. Einige Tipps, worauf Sie achten sollten, wenn Sie vor einer solchen Aufgabe stehen.

1. Nicht jede Veränderung ist ein Changeprozess

Der Begriff „Change“ ist ein Modebegriff. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Ganz gleich, ob Unternehmen ihre Büros streichen oder fusionieren, fast jede Veränderung wird heute als „Change“ tituliert. Dies verursacht vielfach Verwirrung.

Tipp: Bezeichnen Sie als „Changeprozess“ nur Prozesse, die auch einen kulturellen Wandel in ihrer Organisation erfordern - also bei denen Ihre Mitarbeiter (und Sie) gewohnte Denk- und Verhaltensmuster über Bord werfen und neue Denk- und Verhaltensweisen entwickeln müssen.

Veränderungen im Unternehmen müssen genau geplant werden



2. Rom wurde nicht in einer Nacht erbaut

Den meisten Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufzugeben. Denn diese vermitteln ihnen auch Sicherheit. Entsprechend langwierig sind zumeist Prozesse, bei denen ganze Mitarbeitergruppen ihr Verhalten verändern müssen. Von heute auf morgen geht das nicht.

Tipp: Bedenken Sie dies beim Planen von Changeprojekten. Sonst definieren Sie unrealistische Ziele.

3. Struktur und Kultur bedingen sich wechselseitig

Auch wenn nicht jede Veränderung ein Changeprozess ist, so finden in Unternehmen doch mehr Changeprozesse statt als insbesondere deren „Techniker“ häufig vermuten. Sie denken oft „Wir führen doch nur ein neues CRM-System ein“ und übersehen,

dass sich hierdurch auch die Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter verändern. Entsprechend überrascht sind sie, wenn die Mitarbeiter plötzlich mit (verdecktem) Widerstand reagieren.

Tipp: Analysieren Sie, wenn größere Veränderungen anstehen, deren Auswirkungen für die Mitarbeiter, damit nicht unverhofft ein Orkan über Sie hinwegfegt, der das gesamte Projekt lahm legt.

4. Was beschlossen ist, ist noch lange nicht umgesetzt

Viele Unternehmensführer agieren bei Changeprojekten wie folgt: Sie fassen die wegweisenden Beschlüsse. Dann rufen sie eine Projektgruppe ins Leben, die ihre Beschlüsse realisieren soll, und anschließend wenden Sie sich neuen Aufgaben zu. Wenn Sie so vorgehen, ist Ihr Projekt von vorneherein gescheitert. Warum?

Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem der oberen Führungskräfte. Nur wenn von ihnen immer wieder das Signal ausgeht „Die Veränderung ist nötig und an ihr führt kein Weg vorbei“, lässt sich in

Unternehmen, die nötige Veränderungsenergie erzeugen.
Tipp: Zeigen Sie Präsenz. Werben Sie immer wieder für die Veränderung - selbst wenn Sie die Verantwortung für das Umsetzen einer Projektgruppe übertragen.

aber auf deren Unterstützung angewiesen, wenn es darum geht, die Veränderungen in deren Bereichen umzusetzen.
Tipp: Versuchen Sie, bevor Sie ein Changeprojekt verkünden, möglichst viele Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen - zum Beispiel, indem sie diese (und sei es nur formal) in Ihre Entscheidung einbinden oder indem Sie diese in persönlichen Gesprächen ausführlich über die Gründe für Ihre Entscheidung und deren voraussichtliche Konsequenzen informieren.

7. Projektmanager brauchen Rückgrat und Erfahrung

Unternehmen übertragen die Verantwortung für Changeprojekte oft jungen Führungskräften, als Chance sich zu gewähren - getreu dem Motto „Lass' das mal den Mayer machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt“. Als Folge hiervon werden die Projekte oft von Personen gemanagt, die die Auswirkungen gewisser Entscheidungen und Handlungen auf die Organisation nur bedingt einschätzen können; von Personen zudem, die noch ein schwaches Standing in der Organisation haben. Entsprechend schwer fällt es ihnen, von den „Bereichsfürsten“ die nötige Unterstützung zu erlangen - vor allem, wenn diese den ehrgeizigen Nachwuchs als Konkurrenz erfahren.

Tipp: Übertragen Sie die Verantwortung für strategische (Change-) Projekte gestandenen Führungskräften und/oder erfahrenen Projektmanagern. Oder stellen sie dem „Youngster“ zumindest eine entsprechende Person als Coach zu Seite, mit der er nicht nur seine strategische, sondern auch taktische Marschroute austüfteln kann.

8. Nach dem Aufbruch folgt der lange Marsch durch die Wüste

Oft starten Unternehmen voller Euphorie ein Projekt. Doch nach einiger Zeit beginnt das Jammern und Hadern. „Das

bringt alles nichts.“ „Da ändert sich ja sowieso nichts.“ Das ist normal - weil sich kulturelle Veränderungen nur in kleinen Schritten vollziehen.
Tipp: Rechnen Sie damit, dass es Probleme beim Umsetzen gibt. Werben Sie gerade beim anstrengenden „Marsch durch die Wüste“ stark für die Veränderung - sonst erlahmt die Veränderungsenergie und die Mitarbeiter fallen in ihre alten Verhaltensmuster zurück.

9. Der Weg zum Misserfolg ist mit guten Vorsätzen gepflastert

Oft erlahmt die (Veränderungs) Energie auch, weil die Mitarbeiter beim Ausprobieren der neuen Verhaltensmuster registrieren „So wie wir das früher gemacht haben, ging alles schneller/einfacher“. Warum? Sie haben noch keine neuen (Denk- und) Verhaltensroutinen entwickelt. Hinzu kommt: Bei jedem größeren Veränderungsprojekt ist in einer Übergangszeit zunächst einmal Sand im Getriebe der Organisation.

Tipp: Machen Sie Ihren Führungskräften bewusst, wie wichtig es gerade in dieser Übergangsphase ist, dass sie ihre Mitarbeiter führen - und stellen Sie den Mitarbeitern Unterstützer zur Seite, die diese unter anderem motivieren.

10. Zum Feiern gibt es fast immer einen Grund

Gerade weil der Weg zum gro-

ßen Ziel bei Changeprojekten oft so weit ist, dass die Beteiligten zuweilen das Gefühl haben „Wir kommen nie ans Ziel“, ist es wichtig, dass Sie Etappenziele formulieren, deren Erreichen gefeiert werden kann. Das macht den Beteiligten Mut.

Tipp: Ziehen Sie, wenn es was zu feiern gibt, als „Chef“ auch mal ganz spontan (oder geplant?) die „Spendierhosen“ an - und organisieren Sie zum Beispiel einen Umtrunk oder Ausflug. Denn nichts motiviert Mitarbeiter mehr, als wenn sie sehen, dass ihre Leistung gewürdigt wird.

*Dr. Georg Kraus**

*Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coachs arbeiten (Tel. 07251/989034; Mail: info@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de). Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher.

5. Bei jeder Veränderung gibt es auch Verlierer

Unternehmen neigen dazu, alles in ein rosarotes Licht zu tauchen - auch Veränderungsvorhaben. Sie werden den Mitarbeitern meist so präsent, als ob es in ihnen nur Gewinner gäbe. Doch Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie wissen: Das ist so gut wie nie der Fall. Zumindest gibt es bei jedem Changeprojekt Mitarbeiter, die sich als Verlierer empfinden - zum Beispiel, weil sie Einfluss oder Privilegien verlieren. Oder weil sie neue Aufgaben wahrnehmen müssen.
Tipp: Sprechen Sie offen und ehrlich mit Ihren Mitarbeitern hierüber und geben Sie ihnen Raum, ihre Bedenken zu artikulieren. Sonst verdichten sich diese zu massiven Widerständen.

6. "Lonely Heroes" stehen auf verlorenem Posten

Auch ihre Führungskräfte sind nur Menschen ... und letztlich normale Arbeitnehmer. Deshalb sollten Sie es nicht als selbstverständlich erachten, dass alle Führungskräfte die von Ihnen gewünschten Veränderungen mittragen. Zugleich sind Sie