



**Zukunftsprojekte entwickeln:** In die Planung müssen alle Mitarbeiter eingebunden werden

Foto: colourbox

## Den Wandel gestalten

Führungskräfte werden auf Veränderungen im Unternehmen oft unzureichend vorbereitet

STUTTGART. Veränderungsprozesse begleiten - das ist heute eine (fast) alltägliche Führungsaufgabe. Doch häufig sind speziell die Führungskräfte auf der operativen Ebene hierauf nicht ausreichend vorbereitet.

Den Ertrag steigern, die Servicequalität verbessern - vor solchen Herausforderungen stehen heute auch Hotellerie und Gastronomie. Denn auch die Mitbewerber sind nicht untätig. Entsprechend viele Veränderungsprojekte

laufen heute in den meisten Unternehmen - oft parallel. Erfahrung mit dem Managen solcher Projekte haben die meisten Unternehmen gesammelt. Trotzdem werden bei vielen Projekten nicht die gewünschten Wirkungen erzielt. Hierfür gibt es zwei Ursachen:

- Den Verantwortlichen ist oft nicht ausreichend bewusst, dass die initiierten Veränderungen sich nicht nur auf die Bereiche auswirken, in denen die Prozesse und Strukturen geändert

werden. Sie wirken meist breiter.

> Die Verantwortlichen reflektieren bei strategischen Änderungen im Vorfeld nicht ausreichend die Auswirkungen auf die Struktur sowie Arbeitsabläufe im Unternehmen und auf dessen Kultur. Sie übersehen, dass in jeder Organisation die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur wie Zahnräder ineinander greifen müssen. Sonst arbeitet das gesamte System mit reduzierter Kraft.

Zumeist steuern Unternehmen heute Veränderungsprozesse routiniert auf der strukturellen Ebene. Den Umgang mit deren Auswirkungen auf der kulturellen Ebene betrachten die Verantwortlichen aber häufig als lokale Führungsaufgabe. Denn in der Regel informiert die Unternehmensführung die Belegschaft eher allgemein über die geplanten Änderungen.

Aufgabe der Führungskräfte vor Ort ist es dann, ihren Mitarbeitern zu vermitteln, warum die Änderungen notwendig sind. Außerdem müssen sie die Mitarbeiter beim Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensmuster begleiten und ihnen das Gefühl vermitteln, dass die Veränderung möglich ist. Oft wird beim Planen der Projekte nicht mitbedacht: Wie bereiten wir die Führungskräfte auf diese Aufgabe vor und wie unterstützen wir sie dabei? Also sieht das Projektdesign zum Beispiel keine Veranstaltungen vor, bei denen die Führungskräfte vorab darüber informiert werden: Was ist geplant? Was kommt auf uns zu? Mit welchen Reaktionen müssen wir rechnen? Wie sollten wir darauf reagieren? Die Folge: Die Führungskräfte sind oft rat- und hilflos, wenn die Mitarbeiter sie nach der Ankündigung der Veränderungen mit Fragen bestürmen oder mit ihren Ängsten konfrontieren.

Da die Unterstützung fehlt, fühlen sich die operativen Führungskräfte vielfach im Stich gelassen. Also entwickeln sie selbst Widerstände gegen das Projekt - auch weil sie sich überfordert fühlen. Denn wenn sie nicht wissen, wie Veränderungsprozesse verlaufen, können sie auch nicht einschätzen,

welche Reaktionen seitens der Mitarbeiter zu erwarten sind. Und schon gar nicht können sie adäquat reagieren, wenn ihre Mitarbeiter das entsprechende Verhalten zeigen.

Entsprechend wichtig ist es, im Vorfeld von Veränderungsprozessen den Führungskräften zu vermitteln, wie solche Prozesse in der Regel verlaufen und welche Verhaltensmuster Mitarbeiter in den Phasen eines Veränderungsprozesses meist zeigen.

Georg Kraus