

## Changemanagement

# Der weite Weg ins «gelobte Land»

Einen kulturellen Wandel in Unternehmen herbeizuführen, ist ein langwieriger und zäher Prozess. Denn es dauert seine Zeit, bis sich neue Abläufe bei den Mitarbeitern und in der Organisation entwickelt haben. Entsprechend ausdauernd und erfahren müssen die Projektverantwortlichen sein.

Von Dr. Georg Kraus\*

**D**er Begriff «Change» ist ein Modebegriff. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Egal, ob Unternehmen ihre Büros streichen oder fusionieren, fast jede Veränderung wird heute mit dem Begriff «Change» belegt. Und die Personen, die für diese Veränderungen verantwortlich zeichnen? Sie werden meist Changemanager genannt.

Ausser Blick gerät dabei vielfach, dass nicht jedes Veränderungsprojekt ein Changeprojekt und nicht jeder Veränderungsprozess ein Changeprozess ist. Von einem Changeprozess spricht man in der Fachliteratur nur, wenn mit der Veränderung auch ein kultureller Wandel in der Organisation einhergeht - also die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufgeben und neue entwickeln müssen. Fast allen Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensweisen aufzugeben. Denn Routine vermittelt ihnen Sicherheit. Entsprechend schwer sind echte Changeprojekte zu managen, bei denen es in der Regel darum geht, dass künftig eine grosse Zahl von Mitarbeitern ein verändertes Verhalten zeigt. Von heute auf morgen lässt sich dieses Ziel nicht erreichen. Dies gilt es beim Planen von Changeprojekten zu bedenken. Sonst werden unrealistische Ziele formuliert.

## «Techniker» unterschätzen oft die Konsequenzen

Doch Vorsicht! Auch wenn nicht jede Veränderung ein Changeprozess ist, so finden in Unternehmen doch mehr Changeprozesse statt als insbesondere deren «Techniker» vermuten. Sie denken vielfach «Wir gestalten doch nur einen Produktionsabschnitt neu» und übersehen, dass

sich hierdurch auch die Arbeitsabläufe und -inhalte der Mitarbeiter verändern. Oder sie denken «Wir führen doch nur ein neues CRM-System ein» und übersehen, dass sich hierdurch auch die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter verändern und diese teils neue Fähigkeiten brauchen. Entsprechend überrascht sind sie, wenn sich in der Belegschaft plötzlich verdeckt Widerstand regt. Daher sollte das Management bei Veränderungsprojekten deren Auswirkungen für die Mitarbeiter genau analysieren. Sonst entsteht in der Organisation unerwartet ein Orkan, der das gesamte Projekt lahmlegt.

Manche Unternehmensführer agieren bei Changeprojekten wie folgt: Sie fassen die nötigen strategischen Basisentscheidungen. Dann rufen sie eine Projektgruppe ins Leben, die deren Umsetzung in die Wege leiten soll, und anschliessend wenden sie sich neuen Aufgaben zu. Wenn Manager so vorgehen, ist ein Projekt von vornherein gescheitert. Denn Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem der oberen Führungskräfte. Nur wenn von ihnen immer wieder das Signal ausgeht, dass an der Veränderung kein Weg vorbeiführt, lässt sich die für einen Kulturwandel nötige Veränderungsenergie erzeugen und bewahren. Unternehmensführer müssen deshalb in Changeprojekten Präsenz zeigen und nachdrücklich für die Veränderung werben.

## Bei jeder Veränderung gibt es auch Verlierer

Das ist inzwischen den meisten Top-Managern klar. Eines machen sich viele aber nicht ausreichend bewusst, nämlich dass es bei Changeprozessen stets auch Verlierer gibt - oder zumindest

Personen oder Gruppen, die sich als solche empfinden. Unternehmen neigen dazu, Veränderungsvorhaben in ein rosarotes Licht zu tauchen - so als gäbe es bei ihnen nur Gewinner. Entsprechend werden die Vorhaben den Mitarbeitern präsentiert. Doch die Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie wissen: Wenn in einer Organisation die Strukturen, Abläufe und Arbeitsbeziehungen verändert werden, dann werden auch die Aufgaben neu verteilt; des Weiteren die Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse. Somit stehen auch viele gewachsene Privilegien zur Disposition, Entsprechend kritisch beäugen Mitarbeiter zumeist angekündigte Veränderungsvorhaben. Jeder fragt sich: Welche Konsequenzen haben diese für mich? Entsprechend wichtig ist es, mit den Mitarbeitern offen und ehrlich über die voraussichtlichen Konsequenzen der Veränderungen zu sprechen. Denn sonst bilden sich die Mitarbeiter aufgrund von Vermutungen und Annahmen ihr Urteil - alleine oder in informellen Gesprächen mit Kollegen. Und dann erscheinen ihnen die Konsequenzen zumeist dramatischer als diese faktisch sind. Entsprechend reserviert treten sie dem Veränderungsvorhaben entgegen.

Dies gilt auch für die Führungskräfte. Denn auch sie sind letztlich normale Arbeitnehmer. Deshalb ist es nicht selbstverständlich, dass sie die von der Unternehmensführung beschlossenen Veränderungen mittragen. Zugleich ist aber ihre Unterstützung unerlässlich, wenn es darum geht, diese umzusetzen. Deshalb sollten die Verantwortlichen, bevor sie ein Changeprojekt verkünden, versuchen, möglichst viele Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen. Zum Beispiel, indem sie diese - und sei es nur formal - in die Entscheidung einbinden. Oder indem sie die Führungs-

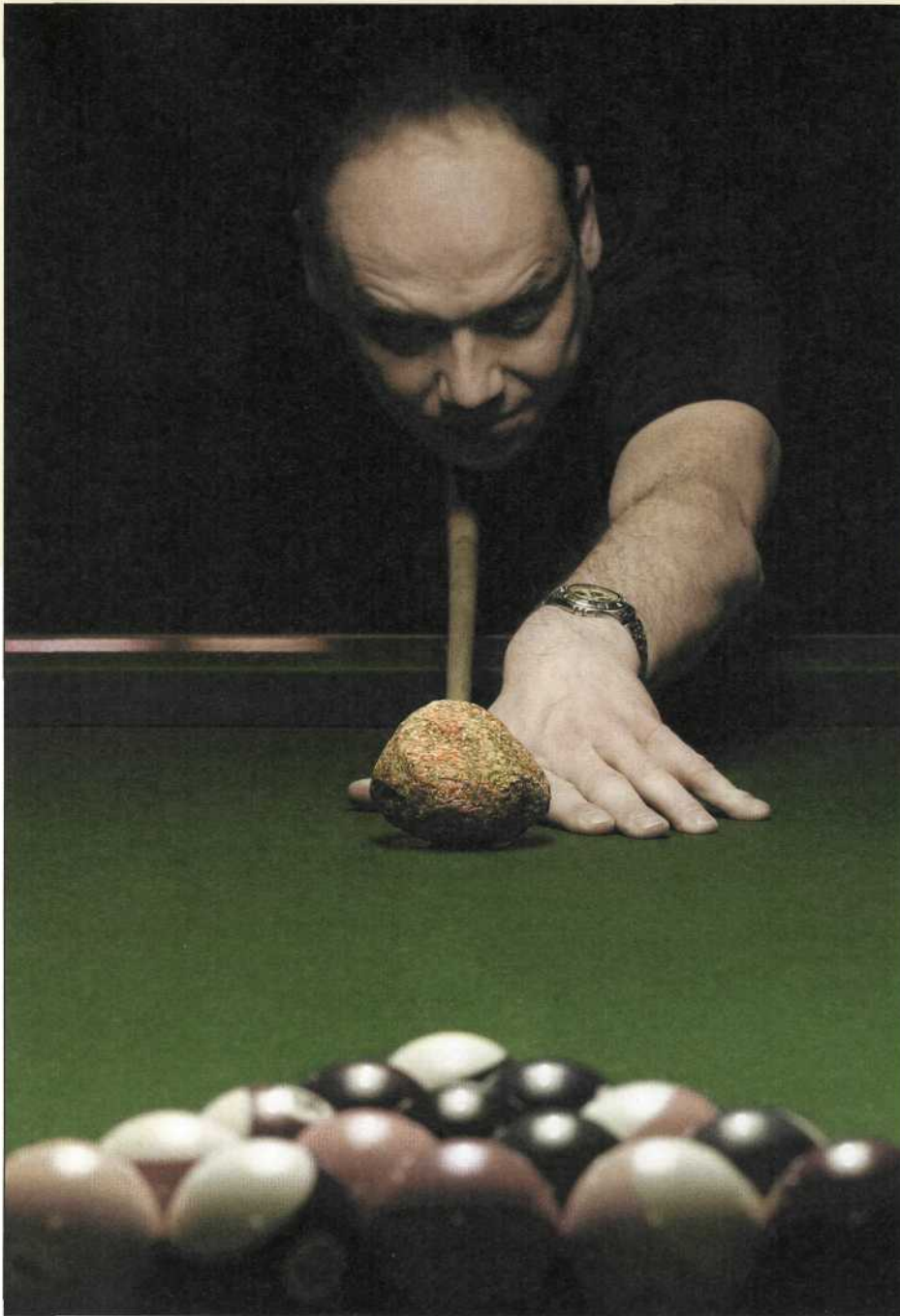


Bild: pixello.de

Einen Kulturwandel ins Rollen zu bringen, ist eine zähe Angelegenheit.

kräfte in persönlichen Gesprächen ausführlich über die Gründe für die Entscheidung und deren voraussichtlichen Konsequenzen, auch für diese selbst, informieren.

### Projektmanager brauchen Rückgrat und Erfahrung

Ein weiteres Manko vieler Changeprojekte ist: Unternehmen übertragen die Umsetzungsverantwortung oft jungen Mitarbeitern und bezeichnen die als Chance, sich zu bewähren. Als Folge davon

werden die Projekte oft von Personen gemanagt, die die Auswirkungen gewisser Entscheidungen und Handlungen auf die Organisation nur bedingt einschätzen können. Zudem von Personen, die noch eine schwache Position im Unternehmen haben.

Entsprechend schwer fällt es ihnen, von den «Bereichsfürsten» die nötige Unterstützung zu erlangen - vor allem, wenn diese den ehrgeizigen Nachwuchs als Konkurrenz empfinden.

Die Verantwortung für strategische Changeprojekte sollte deshalb gestandenen Führungskräf-

ten oder erfahrenen Projektmanagern übertragen werden.

Und wenn diese «alten Hasen» nicht genug freie Kapazitäten haben? Dann sollte dem «Youngster» zumindest eine entsprechende Person als Coach zur Seite gestellt werden, mit der er seine strategische Marschroute austüfteln kann. ■

\*Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner ([www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)), Bruchsal (D). Er ist Autor des «Change Management Handbuch» sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher.