

baustoff markt

BAUSTOFFBRANCHE

AUSGABE

E.V

HANDEL

HANDWERK

PLANUNG



WERKTAGE

Sehen was kommt. Wissen was geht!

Innovationen, Präsentationen, Baupraxis - live!
Auf über 1.000 m². Seien Sie dabei!

Jetzt anmelden unter www.knauf-werktage.de
oder telefonisch unter 09323 31-90925

27.+28.11.08 **IPHOFEN 1** 8.+9.01.09 **MÜNCHEN 1** 22.+23.01.09 **ISERLOHN**
29.+30.01.09 **HAMBURG 1** 5.+6.02.09 **GRIESHEIM 1** 12.+13.02.09 **LAUFFEN**
19.+20.02.09 **BERLIN**

In Spendierhosen durch die Wüste

Veränderungen im Betrieb erfordern ungewöhnliche Maßnahmen, um erfolgreich zu sein

Veränderungsprozesse planen und steuern – dies ist heute eine Herausforderung, vor der Manager fast täglich stehen. Deshalb müssen sie auch in Sachen **Change-Management** fit sein, findet der Unternehmensberater Dr. Georg Kraus. Er gibt einige **Tipps**, worauf Sie achten sollten, wenn Sie vor einer solchen Aufgabe stehen.

1. Nicht jede Veränderung ist ein Changeprozess

Seit „Change“ ein Modebegriff ist, wird er entsprechend inflationär gebraucht. Ganz gleich, ob Unternehmen ihre Büros streichen oder fusionieren, fast jede Veränderung wird heute als „Change“ titulierte. Dies verursacht vielfach Verwirrung. **Tipp:** Bezeichnen Sie als „Changeprozess“ nur Prozesse, die auch einen kulturellen Wandel in ihrer Organisation erfordern, also wenn gewohnte Denk- und Verhaltensmuster über Bord geworfen 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.

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 präsentiert, 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 auf ihre Unterstützung angewiesen, wenn die Veränderungen in deren Bereichen umzusetzen sind.

Tipp: Versuchen Sie, bevor Sie ein **Changeprojekt** verkünden, möglichst viele Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen – zum Beispiel, indem Sie diese in Ihre Entscheidung einbinden oder indem Sie diese in persönlichen Gesprächen ausführlich über die Gründe Ihrer 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. 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, die nötige Unterstützung zu erlangen.

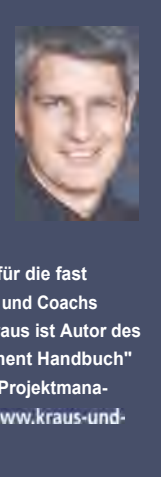
Tipp: Übertragen Sie die Verantwortung für strategische Projekte gestandenen Führungskräften und/oder erfahrenen Projektmanagern. Oder stellen sie dem „Youngster“ zumindest eine entsprechende Person als Coach zu Seite, mit der er nicht nur seine strategische, sondern auch taktische Marschroute austüfteln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

8. Nach dem Aufbruch der langen Marsch durch die Wüste

Oft starten Unternehmen voller Euphorie ein Projekt. Doch nach einiger Zeit beginnt das Jammern und Hadern. Das ist normal – weil sich kulturelle Veränderungen nur in kleinen Schritten vollziehen.

Zur Person

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coaches arbeiten. Georg Kraus ist Autor des „Change Management Handbuch“ sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher: www.kraus-und-partner.de



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.

9. Der Weg zum Misserfolg ist mit guten Vorsätzen gepflastert

Oft erlahmt die (Veränderungs-)Energie auch, weil die Mitarbeiter beim Ausprobieren der neuen **Verhaltenmuster** 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.

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 stellen, die diese unter anderem motivieren.

10. Zum Feiern gibt es fast immer einen Grund

Gerade weil der Weg zum großen 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. ■