

## Changeprojekte

# Maximen, die es zu beherzigen gilt

Veränderungsprozesse planen und steuern – dies ist heute eine Herausforderung, vor der Manager fast täglich stehen. Deshalb müssen sie auch in Sachen Changemanagement fit sein.

■ Dr. Georg Kraus, Autor des „Handbuch Change-Management“ und weiterer Projektmanagementbücher, gibt Tipps, worauf Manager achten sollten, wenn sie vor einem Changeprojekt stehen.

▶ 1. Nicht jede Veränderung ist ein Changeprozess.

Der Begriff „Change“ ist ein Modebegriff. Entsprechend inflationär wird er gebraucht.

**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.

▶ 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 diese Prozesse.

**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.

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

▶ 4. Was beschlossen ist, ist noch lange nicht umgesetzt.

Viele Unternehmensführer fassen wegweisende 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, denn 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 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 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.

**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 aber auf deren Unterstützung angewiesen.

**Tipp:** Versuchen Sie vor einem Changeprojekt möglichst viele Führungskräfte für sich zu gewinnen, indem Sie diese (und sei es nur formal) in Ihre Entscheidung einbinden oder 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 bewähren. 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.

**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 zur Seite.

▶ 8. Nach dem Aufbruch folgt der lange Marsch durch die Wüste. Oft starten Unternehmen voller Euphorie ein Projekt. Doch bald

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 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.

**Tipp:** Machen Sie Ihren Führungskräften bewusst, wie wichtig es in dieser Übergangsphase ist, dass sie ihre Mitarbeiter führen.

▶ 10. Zum Feiern gibt es fast immer einen Grund.

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.

**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**

ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner (Bruchsal) und Mitherausgeber des „Handbuch Change-Management“ (2006, Cornelsen Verlag) | Tel. 07251/989034 | info@kraus-und-partner.de | www.kraus-und-partner.de