



WIE CHANGE MANAGEMENT ZUM ERFOLG FÜHRT

# Mit Fingerspitzengefühl lenken

Veränderungsprozesse planen und steuern - eine Herausforderung, vor der Führungskräfte fast täglich stehen. Deshalb müssen sie auch in Sachen Change Management fit sein. Hier sind einige Tipps, worauf Sie achten sollten, wenn Sie mit so einer Aufgabe konfrontiert werden.

**NICHT JEDE VERÄNDERUNG ist ein** >Changeprozess<. Der Begriff ist heutzutage zu einem Modebegriff geworden, und entsprechend inflationär wird er verwendet. Ganz gleich, ob Unternehmen ihre Büros streichen oder ob sie fusionieren, fast jede Veränderung wird heute als >Change< titulierte. Genau genommen werden mit diesem Begriff jedoch Prozesse bezeichnet, die auch einen kulturellen Wandel in ihrer Organisation erfordern - also bei denen Geschäftsführung und Mitarbeiter gewohnte Denk- und Verhaltensmuster über Bord werfen und neue entwickeln müssen.

## Der Veränderungsgedanke sollte stets präsent sein

Dieser Wandel lässt sich allerdings nicht von heute auf morgen erreichen. Den meisten Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufzugeben. Denn diese vermitteln ihnen Komfort und Sicherheit. Entsprechend langwierig sind zumeist Prozesse, bei denen ganze Mitarbeitergruppen ihr Verhalten ändern müssen. Dies sollte man beim Planen von Changeprojek-

ten immer bedenken, damit keine unrealistischen Ziele definiert werden. Die Struktur und die Kultur eines Unternehmens bedingen sich auch wechselseitig. Selbst wenn nicht jede Veränderung ein Changeprozess ist, so finden letztere in Unternehmen manchmal unbewusst statt. Nicht selten denken Geschäftsführer beispielsweise: »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. Wenn größere Veränderungen anstehen, sollten Entscheider daher deren Auswirkungen für die Mitarbeiter analysieren, damit nicht unverhofft das gesamte Projekt zum Erliegen kommt.

Um den Changeprozess nach dessen Beschluss auch erfolgreich umzusetzen, sollte der Veränderungsgedanke stets gegenwärtig sein. Viele Unternehmensführer agieren bei Changeprojekten wie folgt: Sie fassen die wegweisen Entscheidungen, dann rufen sie eine Projektgruppe ins Leben, die ihre

Beschlüsse realisieren soll, und anschließend wenden sie sich neuen Aufgaben zu. Bei dieser Vorgehensweise ist das Projekt von vorneherein zum Scheitern verurteilt. Denn Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem der oberen Führungskräfte. Nur wenn von ihnen immer wieder das Signal ausgeht, dass die Veränderung notwendig und unumgänglich ist, lässt sich im Unternehmen auch die zu ihrer Umsetzung nötige Energie erzeugen.

## Mit Mitarbeitern offen über die Auswirkungen sprechen

Zu bedenken ist auch, dass es immer Mitarbeiter geben wird, die durch das Changeprojekt negative Konsequenzen für sich selbst befürchten. 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 wissen, dass dies so gut wie nie der Fall ist. 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. Daher sollten Verantwortliche mit Mitarbeitern offen und ehrlich über die Auswirkungen des Projekts sprechen und ihnen ermöglichen, ihre Bedenken zu artikulieren. Andernfalls könnten sich diese zu massiven Widerständen verdichten.

Manager sollten es auch nicht als selbstverständlich erachten, dass alle Führungskräfte die von ihnen gewünschten Veränderungen mittragen. Zugleich sind sie aber auf deren Unterstützung angewiesen, wenn es darum geht, die Veränderungen in deren Bereichen umzusetzen. Daher wäre es vorteilhaft, möglichst viele Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen, noch bevor ein Changeprojekt verkündet wird. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass man Führungskräfte in die Entscheidung mit einbindet (und sei es nur formal) oder dass man sie in persönlichen Gesprächen über die Gründe für die Entscheidung und deren voraussichtliche Konsequenzen informiert.

Für einen erfolgreichen Changeprozess sind aber auch Projektmanager mit Rückgrat und Erfahrung vonnöten. Unternehmen übertragen die Verantwortung für Changeprojekte oft jungen Führungskräften als Chance, sich zu bewähren. Folglich werden die Pro-

jekte bisweilen von Personen gemangelt, 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 erfahrenen Kollegen die nötige Unterstützung zu erlangen - vor allem, wenn diese den ehrgeizigen Nachwuchs als Konkurrenz erfahren.

Die Verantwortung für strategische Changeprojekte sollte man besser geistigen Führungskräften oder erfahrenen Projektmanagern übertragen. Zumindest benötigt der >Youngster< eine entsprechende Person als Coach, mit der er nicht nur seine strategische, sondern auch seine taktische Marschroute austüfteln kann.

### **Chefs sollten ihre Mitarbeiter in der Übergangsphase führen**

Nach dem Aufbruch folgt ein >langer Marsch durch die Wüste<. Oft starten Unternehmen ein Projekt voller Euphorie. Doch nach einiger Zeit beginnt eine depressive Phase mit Jammern und Hadern im Sinne von »Das bringt alles nichts« oder »Da ändert sich ja sowieso nichts«. Diese Phase ist normal, weil sich kulturelle Veränderungen nur in kleinen Schritten vollziehen.

## **i ZUR PERSON**

### **Dr. Georg Kraus**



ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal mit nahezu 50 Angestellten und Autor des >Change Management Handbuchs (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher anderer Bücher zum Thema Projektmanagement.  
Tel. +49 7251 98 90 34,  
Web: [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

Mit jenen Umsetzungsproblemen ist von vorneherein zu rechnen, und gerade in Frustrationsphasen sollten die Entscheidungsträger stark für die Veränderung werben. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Veränderungsenergie erlahmt und die Mitarbeiter in ihre alten Verhaltensmuster zurückfallen. Oft erlahmt die Veränderungsenergie auch, weil die Mitarbeiter beim Ausprobieren der neuen Verhaltensmuster registrieren, dass »zuvor alles schneller und einfacher ging«. Der Grund liegt darin, dass sie noch keine neuen Denk- und Verhaltensroutinen entwickelt haben. Hinzu kommt, dass es bei jedem größeren Veränderungsprojekt eine gewisse Übergangszeit gibt, in der die Organisation noch nicht rund läuft. Projektmanager sollten ihren Führungskräften bewusst machen, wie wichtig es gerade in dieser Übergangsphase ist, dass sie ihre Mitarbeiter führen. Schließlich lässt sich das Durchhaltevermögen der Mitarbeiter durch kleine Gesten steigern. Gerade weil der Weg zum großen Ziel bei Changeprojekten oft so weit ist, dass die Beteiligten das Gefühl haben, nie dort anzukommen, ist es wichtig, dass es Etappenziele gibt, deren Erreichen man feiern kann. Eine Einladung vom Chef zum Umtrunk oder ein Ausflug sorgt für positive Stimmung. Und nichts motiviert Mitarbeiter mehr, als wenn sie sehen, dass ihre Leistung gewürdigt wird. ■

## **i 10 TIPPS FÜR ERFOLGREICHES CHANGE MANAGEMENT**

1. Bezeichnen Sie nur die Veränderungen in Ihrem Unternehmen als Changeprozess, die neue Denk- und Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter erfordern.
2. Räumen Sie den Mitarbeitern zum Umdenken und zum Aneignen der neuen Verhaltensweisen genügend Zeit ein.
3. Analysieren Sie die Auswirkung der bevorstehenden Veränderung auf die Mitarbeiter: Ändern sich dadurch deren Arbeitsinhalte und -beziehungen?
4. Gehen Sie beim Umsetzen des Projekts als Vorbild voran. Zeigen Sie Präsenz, und werben Sie für die Veränderung.
5. Kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern ausführlich über das Changeprojekt, und seien Sie offen für deren Bedenken.
6. Informieren Sie möglichst viele Führungskräfte in persönlichen Gesprächen über Ihre Entscheidungsgründe und die möglichen Konsequenzen oder binden Sie sie sogar in die Entscheidung mit ein.
7. Übertragen Sie die strategische Verantwortung möglichst nur erfahrenen Führungskräften oder Projektmanagern.
8. Rechnen Sie mit problematischen Phasen der Umsetzung, und plädieren Sie gerade dann für die Veränderung.
9. Gerade in der Übergangsphase benötigen die Mitarbeiter Unterstützung und Motivation seitens ihrer Führungskräfte und eventuell auch seitens Externer.
10. Zeigen Sie Anerkennung, beispielsweise durch das Feiern von Etappenzielen.

Dokumentnummer für diesen Beitrag unter  
[www.form-werkzeug.de](http://www.form-werkzeug.de): FWW0853