

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. Doch Vorsicht! Auch wenn nicht jede Veränderung ein Changeprozess ist, so finden in Unternehmen doch mehr Changeprozesse statt als insbesondere deren „Techniker“ oft 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 Widerstand regt. Daher sollte das Management bei Veränderungsprojekten, deren Auswirkungen für die Mitarbeiter genau analysieren. *Georg Kraus*

Der Autor ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.

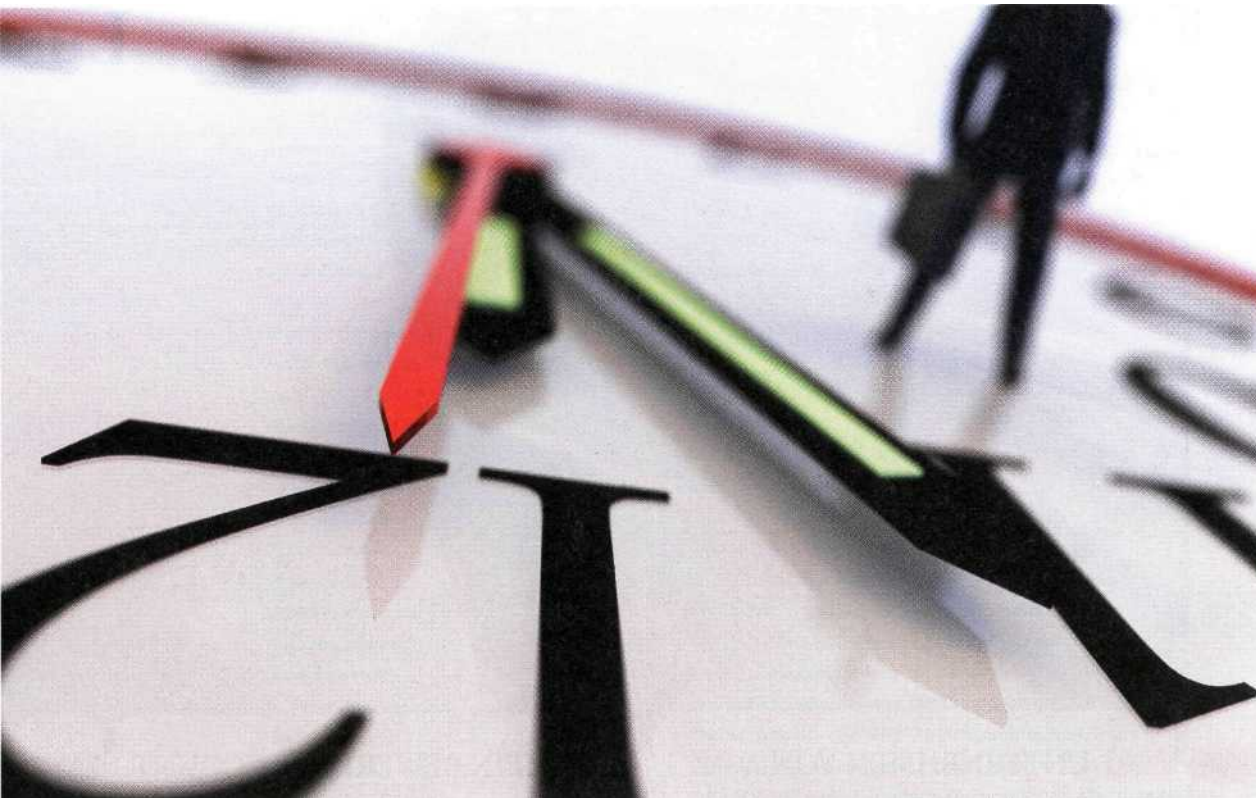


Foto: iStockPhoto

Die Zeit läuft: Arbeitsabläufe von Mitarbeitern müssen sorgfältig analysiert und organisiert werden

Veränderung braucht Zeit

Bei Changeprozessen müssen Mitarbeiter neue Verhaltensmuster entwickeln

STUTTGART. Der Begriff „Change“ ist ein Modebegriff. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Egal, ob Unternehmen ihre Büros streichen oder fusionieren, fast jede Veränderung wird heute mit „Change“ belegt. Und die Personen, die sich für diese Veränderungen verantwortlich zeichnen werden meist „Changemanager“ ge-

nannt.

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, sich gewohnte Verhaltensweisen abzugewöhnen. Denn diese Routinen vermitteln ihnen Sicherheit. Entsprechend schwer sind echte Changeprojekte zu managen, bei