



Changemanagement überfordert häufig die oft unerfahrenen Projektverantwortlichen.

»Was habe ich mir denn da aufgehalst?«

FÜHRUNGSKRÄFTEN IN KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN wird oft erst in einer ruhigen Stunde klar, dass die ihnen übertragene Aufgabe faktisch ein komplexes Projekt ist. Beispiel Changemanagement

Angenommen, ein Betrieb will ein CRM-System einzuführen. Dann heißt es oft lapidar: »Darum soll sich der Mayer von der IT kümmern« oder »Das macht der Müller vom Vertrieb«. Damit ist das Thema für die Geschäftsleitung zumindest vorläufig abgehakt. Und der Betroffene hat plötzlich ein Projekt am Hals, dessen Implikationen er noch gar nicht abschätzen kann. Erst allmählich wird ihm klar, dass von der Einführung des CRM-Systems außer dem Vertrieb und der IT auch andere Bereiche betroffen sind, dass sich Arbeitsabläufe und -beziehungen verändern werden. Daher ist seitens der Mitarbeiter mit Widerständen zu rechnen. Aber auch deren Vorgesetzte werden nicht Hurra schreien, denn auf sie kommt Mehrarbeit zu. Außerdem verlieren ihre Bereiche aufgrund der stärkeren Vernetzung einen Teil ihrer Autarkie. Solche Prozesse beobachtet man oft in mittelständischen Unternehmen. Denn dort gibt es keine Stabsabteilungen, die Innovations- und Change-Prozesse von langer Hand planen. Vielmehr werden solche Projekte meist Leitern von Fachabteilungen über-

tragen, die zwar Spezialisten auf ihrem Gebiet, aber keine professionellen Organisationsentwickler sind. Sie sollen die Aufgabe zusätzlich zur Alltagsarbeit erledigen. Entsprechend schnell schlägt bei ihnen das »Gefordertsein« in ein »Überfordertsein« um - sofern sie keine professionelle Unterstützung (von außen) erfahren.

Aktive Unterstützung durch die Geschäftsführung

Angenommen man erhält den Auftrag ein CRM-System einzuführen. Dann sollte man, sobald die Komplexität des Projekts klar wird, einen Spezialisten mit entsprechender Erfahrung kontaktieren. Mit ihm sollte man unter anderem analysieren:

- > Vor welche Herausforderungen stellt das Projekt an die Organisation?
- > Wer ist von der Veränderung betroffen?
- > Mit welchen Schwierigkeiten, aus denen Probleme erwachsen könnten, muss ich rechnen?
- > Welche Unterstützung benötige ich, damit ich das Projekt zum Erfolg führen kann?

Grund: Bei jedem Changeprojekt gibt es Mitarbeiter

und Bereiche, die sich als Verlierer der Veränderung empfinden - weil Mehrarbeit zu erwarten ist, weil sie Privilegien verlieren oder weil ... Deshalb ist Widerstand programmiert - außer die Unternehmensführung zeigt klipp und klar: Wir stehen hinter dem Projekt und den Entscheidungen. Und: Wer querschießt, muss mit Sanktionen rechnen.

Also muss der Projektverantwortliche eine Strategie entwickeln, wie er die Geschäftsführung als aktiven Unterstützer gewinnt. Dafür benötigt er neben überzeugenden Argumenten eine Art Rohkonzept, wie er den Change-Prozess gestalten könnte. Sonst wird seine Bitte um Unterstützung von der Unternehmensleitung schnell als unbegründetes Klagen erlebt. Also sollte der Projektverantwortliche ein solches Rohkonzept mit dem Berater erarbeiten.

Fachliche und mentale Unterstützung nötig

Wurde dem Projektverantwortlichen die nötige Unterstützung gewährt, kann er mit dem Berater mit dem Ausarbeiten der eigentlichen Projektarchitektur beginnen. Kernfragen sind: Wie vermitteln

wir den Mitarbeitern, dass das Projekt nötig ist? Wen müssen wir als Mitstreiter gewinnen? Ist dies klar, können die ersten Maßnahmen geplant und gestartet werden.

Auch für die Durchführung benötigen unerfahrene >Changeleader< in der Regel Unterstützung - fachlich und mental. Denn als Nicht-Profis in Sachen Changemanagement ist ihnen oft nicht bewusst, wie lange es zumeist dauert, bis Menschen Einstellungs- und Verhaltensänderungen vollziehen. Unklar ist ihnen auch, wie sie reagieren sollten, wenn Schlüsselpersonen in der Organisation die erforderliche Unterstützung verweigern. Deshalb sollte der Changeleader sich regelmäßig mit dem Berater treffen und mit ihm analysieren:

- > Wie ist der Stand des Projekts?
- > Welche unerwarteten Probleme tauchten auf?
- > Was sollten wir tun, um das Ziel trotzdem zu erreichen? Und:
- > Was wurde bereits erreicht?

Der letztgenannte Punkt ist besonders wichtig. Denn kulturelle Changeprozesse vollziehen sich meist sehr langsam. Deshalb haben die Beteiligten zuweilen das Gefühl, es bewege sich nichts, selbst wenn das Projekt auf Erfolgskurs ist. Also müs-

DIE ZEHN HÄUFIGSTEN STOLPERSTEINE

1. Keine strategische Verankerung der Veränderung
 2. Fehlende Top-Management-Unterstützung
 3. Fehlende Veränderungskultur, dadurch kein Glaube an Verbesserungen eintritt; Veränderung von vielen per se als Verschlechterung gesehen
 4. Kein Change-Konzept, das Betroffenen eine Orientierung gibt, wann, was, wie passiert
 5. Unzureichende Kommunikation der Veränderungen
 6. Nur fragmentales Programm- und Projektmanagement im Veränderungsprozess
 7. Kein Einsatz interner oder externer Change-agents als Know-how-Träger und als Zuversichtsgaranten
 8. Keine wahrnehmbare Veränderungsorientierung in der Führung auf allen Ebenen
 9. Irrglaube, dass Mitarbeiter funktionieren müssen, statt ihnen zuzugestehen, dass sie Neues erst erlernen müssen; Unerfahrenheit, wie Lernen organisiert werden muss
 10. Mangelndes Bewusstsein, dass Menschen oft wider besseres Wissen und ihre Erkenntnis handeln
-

sen ihnen regelmäßig Teilerfolge vermittelt werden. Der Berater sollte dem Changeleader aber auch im Alltag mit Rat und Tat zur Seite stehen. Denn in Changeprojekten muss der Projektverantwortliche oft schnell reagieren. Etwa wenn eine Schlüsselperson das Projekt torpediert. Dann benötigt der Changeleader nicht nur einen geistigen Sparrings-

partner, sondern auch einen Tippgeber, der ihm sagt, was zu tun sinnvoll wäre - um seine Handlungsfähigkeit und -Sicherheit zu bewahren.

Stefan Bald
Unternehmensberater aus Bruchsal
www.kraus-und-partner.de