

Change Management: Herausforderung und Chance für Führungskräfte und Personalentwicklung in kleineren und mittelständischen Unternehmen

Die anstehenden Neuerungen im Zuge der Globalisierung, Nutzung neuer Techniken, Bewegungen am Markt etc. erfordern gravierende Veränderungen in kurzer Zeit. Es geht häufig um grundlegende Reformen in der Organisation der Geschäftsprozesse, um sich auch zukünftig im neuen, anspruchsvollen Markt dauerhaft zu behaupten. Die Anfänge sind häufig schon gemacht. Einige dieser Aktionen waren auch erfolgreich, andere gelangen nur teilweise oder gar nicht. Aus den Erfolgsfällen ist abzuleiten, dass folgendes beachtet wurde:

Ein Veränderungsprozess durchläuft aus Sicht der Organisationsentwicklung mehrere Phasen, die jeweils viel Zeit beanspruchen.

1. Die innere Logik durchdenken (die Wirkketten und -kräfte müssen durchschaut, das konkrete Ziel präzisiert werden)
2. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen (Krisen erkennen und diskutieren, den Blick für Wettbewerbsrealitäten schaffen)
3. Die **Führungskoalition** aufbauen (eine kompetente und motivierte Gruppe zusammenstellen, die den Wandel herbeiführen soll)
4. Vision und Strategien entwickeln
5. Satelliten und Zielkonsequenz bei den **Führungskräften** aufbauen (**Führungskräfte**, die oben gehört und die eine Wirkung nach unten haben, müssen für das Projekt gefunden werden)
6. Die Vision des Wandels kommunizieren (und von den **Führungskräften** vorgelebt werden)
7. Ein Lösungskorsett anbieten, das die Umsetzung vor Ort möglich macht und Hilfen zur konkreten Anwendung gibt
8. Empowerment auf breiter Basis (Hindernisse beseitigen, zu Risikobereitschaft ermutigen)
9. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen (und dadurch Erfolgserlebnisse schaffen)
10. Maßnahmen zur Konfliktprävention (um in Schwächephasen gewappnet zu sein)
11. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
12. Gravur der Ergebnisse in der Kultur (dafür sorgen, dass die **Führungskräfte** besser führen und das Management effizienter agiert)

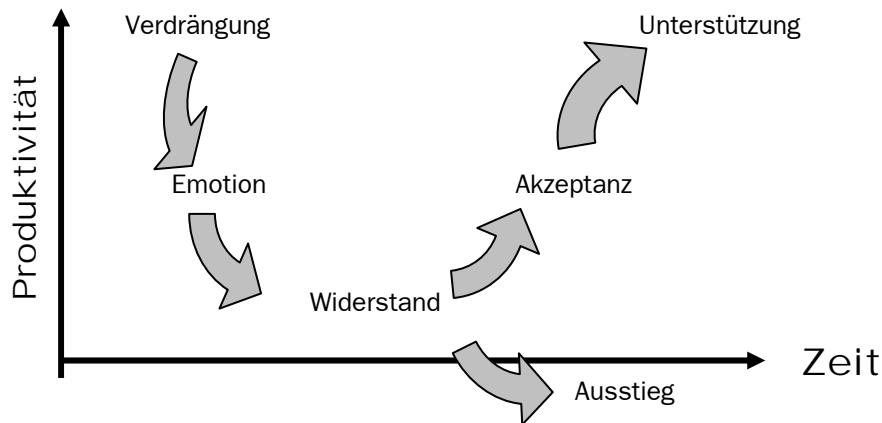
(nach Wildenmann, B./ von der Heydt, P.: **Führungsnachwuchs** auf dem Sprung, Luchterhand 2000, S. 13/14)

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Februar 2006

Zusätzlich durchleben betroffene Beschäftigte zusätzlich einen weitgehend unbewussten Prozess:

Der persönliche Umgang mit Veränderungen:



Am Beispiel einer Umstrukturierung in der Produktion könnten die Reaktionen der Betroffenen wie folgt aussehen:

Verdrängung:

Mitarbeiter reden rein sachlich über die anstehenden Maßnahmen, beteiligen sich aktiv an Alternativvorschlägen - ignorieren aber dabei die eigene Betroffenheit. Die Folge ist: Sie neigen dazu, die Veränderungen so zu gestalten, dass sie selbst möglichst wenig betroffen sind. Argumente werden primär von eigenen Verhandlungswünschen statt von erfolgsstrategischen Überlegungen geprägt.

Emotion:

Beteiligte realisieren, dass sie um Veränderungen nicht herumkommen, sie suchen nach Schuldigen. Gerne wird in dieser Phase die bisherige Geschäftsführung dafür verantwortlich gemacht, dass es ihr nicht gelungen ist, die Veränderung für das eigene Unternehmen abzuwehren.

Widerstand:

Wenn schon Veränderungen, dann so wenig wie möglich. Die vorgegebene Strategie kann aus Sicht der Betroffenen so nicht klappen. Also werden Termine oder Zusagen nicht eingehalten und nachträglich „Kommunikationsirrtümer“ vorgeschoben. In dieser Phase suchen insbesondere Leistungsträger nach beruflichen Alternativen in anderen Unternehmen.

Ausstieg oder Akzeptanz:

Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Diejenigen, denen der Ausstieg zu bedrohlich war oder die am Arbeitsmarkt für sich keine attraktive Alternative fanden, kündigen „innerlich“. Diese fallen später durch mangelnde Ergebnisse auf. Andere erkennen jetzt, dass die Veränderung von ihnen zwar die Aufgabe eini-



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Februar 2006

ger bekannter Sicherheiten fordert, sehen für sich im neuen System aber auch Optionen. Sie glühen nicht vor Begeisterung - machen aber mit.

Unterstützung:

Die inneren Vorbehalte sind überwunden, Mitarbeiter geben dem Neuen eine Chance. Ihre Bereitschaft sich auf Neues einzulassen und eigene Perspektiven zuzulassen, kann nun unterstellt werden, ist aber noch eine zarte Pflanze.

Das Ziel der Umstrukturierung erfährt eine demnach weitere Dimension: Die Organisation zielgerichtet und smart so umzuformen, dass der Prozess möglichst schnell von-statten geht, möglichst wenig Reibungsverluste auftreten UND die Mitarbeiter im Change-Prozess mitgenommen und für das Neue gewonnen werden.

Der Wechsel braucht Führung

Change-Prozesse, das lässt sich in Erfolgsanalysen nachweisen, gelingen umso besser, je mehr starke Führung sie haben. Diese wird speziell im Change-Prozess erkennbar durch

- Klare, gut reflektierte Vorgaben
- Kenntnisse der Wesensmerkmale von Veränderungsprozessen
- Konfliktmanagementpotenziale
- Projektmanagementkompetenzen
- Motivationstalent
- Kreative Problemlösung

Hier offenbart sich das nächste Problem für Geschäftsführungen: Sie müssen und wollen die Veränderungen durchführen. Sie stehen zu ihrem Führungs- und Orientierungsgeberauftrag und haben eine klare Vorstellung davon, was fachlich/technisch wie und wann erforderlich ist. Und sie erkennen, dass es nicht clever wäre, den Change-Prozess alleine zu stemmen.

Abschied von der One-Man-Show

Wie gelingt es in Change-Prozessen nun, diese verschiedenen Aspekte unter einen Hut zu bringen? Offensichtlich nicht, wenn man sie als „One-Man-Shows“ organisiert. Die Zustimmung des ganzen Unternehmens braucht man aber auch nicht, um Bewegung zu initiieren.

Einer Handvoll motivierter und kompetenter Menschen gelingt es in der Regel gut, ein Unternehmen durch den Veränderungsprozess zu führen.

Es liegt daher nahe, die Umsetzung der Veränderungen mit Hilfe eines Change-Teams und einem Mix aus Change-Management und Projektmanagement-Methoden zu realisieren.

Der Ablauf könnte so aussehen, dass die Geschäftsführung konkrete Ziele formuliert. Mit der Strategieentwicklung und -umsetzung beauftragt sie dann ein zu gründendes Change-Team, das sich aus möglichst allen Schlüsselbereichen des Unternehmens rekrutiert.



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Februar 2006

Ab jetzt ist die Geschäftsführung im Sinne des Projektmanagements der Auftraggeber des Change-Prozesses. Das Change-Team ist Auftragnehmer.

Für das Gelingen dieses Projektes tritt die Geschäftsführung in Vorleistung, indem sie

- a) die Erwartung an das Projektteam klar formuliert und kontrolliert loslässt
- b) zulässt, dass das Projektteam gelegentlich Dinge anders macht, als man es selbst getan hätte.

Doch es lohnt sich, denn es locken viele Vorteile:

- Zeit für die eigentliche Führungsaufgabe
- Zeit für die Außenvertretung des Unternehmens
- Ständiger Einblick in und Aufsicht über das Fortschreiten des Prozesses
- Entlastung aus der Feuerwehrfunktion
- Interner Berater anstatt Zugesele
- Zukünftige Führungskräfte können identifiziert werden
- Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung mehr Übernahme von Ergebnisverantwortung
- Das Führungsinstrument Projektarbeit ist der zukünftigen Führungsmannschaft vertraut und steht für übergreifende Kooperation zur Verfügung
- Betroffene werden zu Beteiligten: Die Akzeptanz der Ergebnisse des Change-Prozesses bei den Betroffenen steigt
- Führungspotenzial in allen Hierarchiestufen kann zukünftig schnell identifiziert und genutzt werden

Die Umsetzung

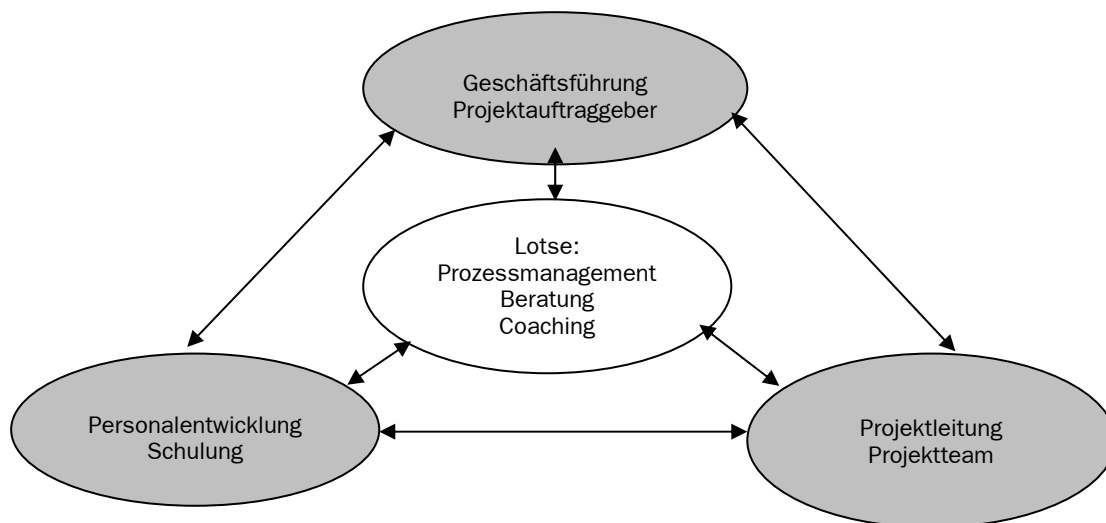
Organisations- und Personalentwicklung als strategische Einheit.

Für die Umsetzung des Change-Prozesses in Projektform ist es ratsam, vorübergehend einen „Lotsen“ an Bord zu holen. Die Lotsenfunktion bringt viele Vorteile: Für die Dauer des Lernprozesses sichert sie den Führungskräften die Möglichkeit, dass sie ihre Rolle sowohl im Change-Prozess als auch in der Linienfunktion im Tagesgeschäft wahren können, denn diese Doppelrolle ist erfahrungsgemäß anfangs problematisch. Zu schnell tappen Projektleitungen oder Mitarbeiter in die Falle, die Projektverantwortung zurück zu delegieren, wenn es knifflig wird.

Vorgesetzte kennen das aus der Linientätigkeit, grollen kurz - und machen es dann doch selbst oder delegieren es an andere. Oder das Alltagsgeschäft überlagert die Change-Projektaufgaben. Dann geraten die neuen Unternehmensziele, Strategien und Absprachen völlig aus dem Focus. Mit verheerenden Folgen für Ergebnis und Motivation.

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Februar 2006



Die Schwerpunktaufgaben des Lotsen sind primär die Begleitung und Beratung der Prozessleitung bei:

- Überblick über die aktuellen Sachstände in den Projekten
- Beratung der Steuerungsgruppe
- Systemische Berücksichtigung der aktuell (noch) nicht betroffenen Unternehmensteile
- Prozesskoordination
- Projektkoordination
- Information der Geschäftsleitung
- Fachliche „in time“ Qualifizierung (oder Organisation derselben) der Projektleiter und Mitarbeiter.

Ja, die Erreichung der neuen Ziele mit Hilfe des Projektmanagements und die Qualifizierung der Protagonisten kostet Zeit. In Umbruchsituationen mangelt es genau daran besonders.

Dennoch benötigen Projektleiter und -mitarbeiter neben der Kenntnis der Projektmanagement-Tools auch Grundlagen in Organisationsentwicklung und Prozessmoderation sowie Umsetzungsberatung, um das Ziel zu erreichen.

Wenn sie dieses Wissen „just in time“ bekommen, es branchenspezifisch so aufbereitet ist, dass es 1:1 die aktuelle Arbeitssituation trifft und Begleitung bei der individuellen Umsetzung stattfindet, räumen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Teilnahme an solchen Qualifikationen trotz Belastung für Tages- und Change-Geschäft hohe Priorität ein. Zusätzlich spricht dafür, dass es sich um eine überschaubare Anzahl von Mitarbeitern handelt, die bei geschickter Einführung des Projektes hoch motiviert an die Arbeit gehen.

Zusätzlich wird die Wirksamkeit der erlernten Kompetenzen und des Change-Projektes durch konkret sichtbare Erfolge deutlich erhöht. In Krisen sorgt die Projektgruppe dafür, dass die einzelnen Personen „am Ball“ bleiben.

Darüber hinaus werden die Beteiligten dazu ermuntert, pro-aktive Strategien und mögliche Lösungen zu erarbeiten und darauf zu achten, dass der Spaß am Geschehen eine Chance behält.

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Februar 2006

Weitsichtige Unternehmensführungen achten zusätzlich darauf, dass die Funktion des Lotsen für zukünftige Prozesse von eigenen Mitarbeitern wahrgenommen werden kann. Wenn es im Unternehmen solche Personen noch nicht gibt, bilden externer Berater und zukünftige Prozessmanager ein Tandem (eng kommunizieren) mit dem Ziel, dass das Unternehmen weitere Change Prozesse weitgehend mit eigenen Ressourcen gestalten kann.

Machen auch Sie ihr Unternehmen durch gezielte Personalentwicklung fit für die Zukunft!

Nähere Informationen sind erhältlich bei:



implus Training & Beratung
Köln-Bonn
Hartmut Bröckmann
Hemberger Straße 52
53332 Bornheim
Tel.: 02227 923574
Fax: 02227 923575
E-Mail: h.broeckmann@implus.de
www.implus.de/broeckmann