

Change Management Vom Spezialistenthema zur Kernkompetenz

Zeiten des Wandels

Das Leben ist Veränderung – das gilt nicht nur für jeden Einzelnen von uns, sondern in letzter Zeit auch verstärkt für den unternehmerischen Alltag. **medianet**-Gastautorin Barbara Thoma zeigt auf, wie People Management durch professionellen Umgang mit der Veränderung viel Zeit, Kosten und Nerven spart.

BARBARA THOMA
Argo Personalentwicklung
www.argo.at



Das Verändern von Denkweisen und Einstellungen der Einzelnen und der Kultur des Gesamten ist mit Abstand die größte Hürde in Change-Projekten, gleichzeitig aber auch der Schlüssel zum Erfolg.“

BARBARA THOMA

Galt früher Change Management als Aufgabe von Spezialisten im Topmanagement, so ist es heute Kernkompetenz jedes People Managers: Veränderungen sind allgegenwärtige Konsequenz unternehmerischer Entscheidungen, von Fusionen und strategischen Neupositionierungen über Reorganisation und Prozessorientierung bis hin zum Etablieren von CRM oder Wissensmanagementtools. Die Breite der Themen lässt erkennen, dass Veränderungen nicht mehr als abgegrenzter Einzelfall, sondern überlappend, parallel und fortwährend Arbeitsumwelten prägen.

Die Erfolgszahlen jedoch sind erschreckend: 78,5% aller Fusionen und Übernahmen sind zum Scheitern verurteilt, so die Bilanz einer Studie des Institute für Mergers und Akquisition der Universität Witten/Herdecke 2003. Die Gründe werden vorwiegend im unzureichenden Change Management gesehen.

Die Studie der IBM Global Business Services 2007 zeigt ein ähnliches Bild: Nur knapp 40% der Projekte sind erfolgreich. 16% gelten offiziell als gescheitert oder wurden gestoppt. 44% liegen in der Grauzone der „Troubled Projects“. Als Top 3 Gründe des Scheiterns werden unrealistische Planung, mangelnde Unterstüt-

zung des Top-Managements und fehlende Change-Management-Kompetenz angeführt. Die Frage im Wirtschaftsalltag der Zukunft kann nicht sein, ob unter diesen Gesichtspunkten Veränderung noch anstrebenswert ist. Ebenso fragwürdig erschiene die Entscheidung, Veränderung ohne Berücksichtigung professionellen Change Managements auch im Bereich der personellen und unternehmenskulturellen Aspekte anzuhängen.

Eine heuer veröffentlichte Studie der Boston Consulting Group führt als eine der zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre „Managing Change and Cultural Transformation“ an, die genau diesen Umstand beschreibt: Unternehmenskulturelle und Human-Resources-bezogene Kompetenzen sind die Schlüsselfaktoren, Veränderungen erfolgreich zu managen. Ein eingeschworenes Führungsteam, professionelle interne Kommunikation, klare Bilder, geplante Ressourcen, psychologische Kompetenz und sichtbare Erfolgsergebnisse sind in diesem weiten Feld die „goldenen Regeln“ des People Managements.

Ideales Führungsteam

Einzelne oder eine zu kleine Runde an Führungspersönlichkeiten scheitern an den systemimmanenten Kräften der Beharrung.

So wie es bei Übernahme eines neuen Teams – Change Management im kleinen Rahmen also – einer der ersten nötigen Schritte ist, sich vertrauensvolle Beziehungen zu einer zweiten, stellvertretenden Person aufzubauen, ist es im großen Rahmen unerlässlich, das Thema, den Anlass und das Ziel der Veränderung in einer hinlänglich großen und optimal überschaubaren Führungsrunde zu verankern. Gegenseitiges Vertrauen, Commitment zum Thema und einheitlicher Stil des Change Managements ist die Basis, um eine kritische Größe im Unternehmen zu motivieren, die verordnete Veränderung tatsächlich zu leben. Diese Basis zu erarbeiten und abseits hierarchisch eingeforderten Bekenntnisses tatsächlich lebendig werden zu lassen, ist eine herausfordernde Aufgabe. Optimalerweise gelingt es externen Beratern, in intensiven, konfrontativen Workshops die Plattform zu schaffen, dass tatsächlich alles, was noch vor dem offiziellen Start des Veränderungsprozesses ausgesprochen werden muss, gesagt und zu einer Lösung geführt wird, die dann alle mittragen können.

Nur einheitliche, klare Botschaften erzeugen Vertrauen, nur Verbindlichkeit, Transparenz und persönliche Kommunikation wirken motivierend. Darauf abzielende interne Kommunikation schafft den zeitlichen Spielraum

und verleiht den Mitarbeitern die nötige Geduld, die ersten positiven Effekte einer neuen Situation zu erwarten. Unkoordinierte Einzelaktionen und generalisierende Aussendungen helfen wenig, eher erzeugen sie unkontrollierbare Fantasien. Erlebte Brüche und Unterschiede in der Kommunikation binden Aufmerksamkeit und damit Produktivität.

Während kaum jemals externe Unternehmenskommunikation über Veränderungen ungeplant und zufällig betrieben wird und das Top-Management niemals unbegrübt der externen Öffentlichkeit entgegentritt, passiert es sehr oft, dass die interne Öffentlichkeit oft weit weniger bedacht und ungenauer informiert wird. Es ist daher ganz wesentlich, diesen Aspekt des Change Managements professionell zu planen und durchzuführen. Die Wahl zielgruppenspezifischer Medien ist hier ebenso von Bedeutung wie die Balance zwischen Dialog- und Informationsmedien und die zeitliche Taktung und Einstimmigkeit der Kernbotschaften.

Konkrete und klare Bilder

Ehrliche Szenarien über das, was sein wird, und auch darüber, was ohne Veränderung geworden wäre, stecken den motivatorischen Rahmen von „Hin zum attraktiven Ziel“ bis „Weg von möglicher Bedrohung“. Dass diese Bilder Aspekte



Erfolgreiches Change Management bedarf klarer Bilder und Szenarien. Das gemeinsam mit Mitarbeitern erarbeitete Mission Statement des Elektrokonzerns Moeller hat sogar Einzug in den Werbeauftritt gehalten.

berücksichtigen müssen, die dem Mitarbeiter Vorteile bieten und sich nicht in Unternehmenserfolgen alleine erschöpfen, ist psychologisch betrachtet selbstverständlich und muss bereits im Rahmen der internen Kommunikation geplant werden. Den Bogen von den Unternehmenserfolgen aber tatsächlich bis zum Mitarbeiternutzen zu spannen und zu verankern, ist Herausforderung der ersten intensiven Phase des Veränderungsprozesses.

Es ist die zentrale Aufgabe externer Berater, diesen Brückenschlag zu gestalten und umzusetzen. Das Methodenspektrum von Großgruppenveranstaltungen, Dialogplattformen, Feedback Workshops, Fokusgruppen und vielem mehr entsprechend einzusetzen, benötigt Kultursensibilität und Projekterfahrung. Das Ergebnis: Bilder, die nicht nur bekannt sind, sondern mitgestaltet und zu eigen gemacht werden.

Geplante Ressourcen

Welche positiven Nebeneffekte sich daraus ergeben können, zeigt der Fall des deutschen Elektrokonzerns Moeller. Das im Prozess gemeinsam mit Mitarbeitern erarbeitete Mission Statement „Moeller – we keep power under control“ hat sogar Einzug in den Werbeauftritt gehalten.

Jede Veränderung hat zunächst negativen Einfluss auf die Pro-

duktivität der betroffenen Einheiten, da die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter vom Tagesgeschäft abgelenkt wird. Diese Zeitspanne wird durch professionelles People Management dann verkürzt, wenn sie eingeplant und dicht genützt wird. Den negativen Effekten kann dadurch nicht entgangen werden – Ängste, Gerüchte und Kämpfe um die neuen Ressourcentöpfe sind jedenfalls zu erwarten. All das wird aber dann in kürzerer Zeit und inhaltlich gezielter zu einer neuen Einheit führen, wenn Aufmerksamkeit, Kompetenz und Zeit als geplante Ressource beigestellt werden – ein Umstand, auf den professionelle Berater in der Anfangsphase des Veränderungsprozesses hinweisen und an den sie im Lauf des Prozesses erinnern werden.

Psychologische Kompetenz

Das Verändern von Denkweisen und Einstellungen der Einzelnen und der Kultur des Gesamten ist mit Abstand die größte Hürde in Change-Projekten, gleichzeitig aber auch der Schlüssel zum Erfolg. People Management kommt hier die größte Verantwortung zu.

Abseits planender, steuernder, implementierender und kontrollierender Managementtätigkeit ist hier die persönliche Leadership-Kompetenz gefragt. Coaching kann dabei eine enorme Unterstützung

bieten. Auch seminaristisches Arbeiten stärkt diese Kompetenz und schafft darüber hinaus ein weiteres Zusammenrücken der Führungsmannschaft. Beides unterstützt gezielt emotional intelligentes Führen, den Motor und das Rückgrat jeder Veränderung – egal auf welcher Hierarchiestufe, egal ob über formelle oder informelle Anführer.

Ein gutes Beispiel liefert die Prinzhorn Holding, deren HR-Manager Christian Rumppler vom Erfolg der Leadership-Seminare überzeugt ist: „Für unsere Führungskräfte stellen diese eine große persönliche Herausforderung dar – und eine wertvolle Unterstützung zur Gestaltung des Veränderungsprozesses hin zur angestrebten Unternehmensvision. Das zeigen sowohl die Rückmeldungen als auch die spürbaren Veränderungen.“

Sichtbare Erfolgserlebnisse

Ein klar strukturierter Fahrplan und sichtbar gemachte Etappensiege steigern das Zutrauen in die Machbarkeit und die positiven Auswirkungen des Wandels. Konzentration auf tatsächlich erfolgsrelevante Faktoren, die zum Beispiel unternehmenskulturell zu bewegen sind, bündelt nicht nur die Ressourcen, sie produziert auch schneller spürbare Erfolge. Es ist das Recht der Betroffenen, zuerst einmal abwartend den Ereignissen

gegenüberzustehen – ein Anrecht, das Mitarbeiter sich in vielen unserer Projekte zu Anfang auch nehmen.

Sichtbare, gut vermarktete Erfolge bringen bald die kritische Masse an Bord, die ihrerseits im Schneeballeffekt Veränderung promotet. Sinnvoll ist es, diese Sichtbarmachung über interne Datenerhebungen, also etwa Befragungen zu unterstützen. Ratings und Trendbarometer, die an dieser Stelle durchgeführt werden, liefern Basisdaten und visualisieren Veränderungsfolge, von der Ausgangssituation bis hin zur Evaluation. Aber umso mehr als das werden sie – professionell genutzt – zur stabilen Kommunikationsplattform und in ihrer Frequenz zum wichtigen Träger von Botschaften des Führungsteams.

Change-Prozesse fordern die gesamte Organisation und stärken das gesamte Unternehmen, eine erfolgreiche Umsetzung vorausgesetzt. Professionelle externe Beratung, die gerade den sensiblen und erfolgskritischen Bereich des People Management in diesen Prozessen stützt, entlastet die in dieser Situation ohnehin extrem geforderte Managementebene: Durch detaillierte Planung, klare Strukturierung und verantwortliche Abwicklung wird der Veränderungsprozess gefördert, durch persönliche Unterstützung die Führungsaufgaben erleichtert.