

Change Management

Veränderungen gestalten – Werte schaffen

Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich zu verändern, gehört zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Wirtschaft: Nur wer adäquat auf neue Herausforderungen reagieren und sich an die Gegebenheiten anpassen kann, wird dauerhaft am Markt bestehen können. Zahlreiche innere und äußere Faktoren können solche Veränderungsprozesse notwendig machen. So erfordert eine neue Wettbewerbssituation ebenso wie ein Generations- oder Führungswechsel einen Wandel in der Organisation. Die Folge sind oft Umstrukturierungen und/oder Entlassungen, die wiederum eine Vielzahl von Anpassungen in den Abläufen nach sich ziehen.



Foto: Imago



Obwohl Organisationen und Unternehmen viel Zeit, Energie und Geld auf solche Changeprozesse verwenden, bleiben doch vielfach die Erfolge aus. Der Grund ist, dass Zielerreichung, Umsatzsteigerung und Marktpräsenz oft noch immer allein aus betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtet werden. Es wird vergessen, dass die Leistungsträger Menschen sind – und dass somit auch „weiche“ Faktoren berücksichtigt werden müssen, um erfolgreich zu sein. Wenn auch „von oben“ die Richtung vorgegeben wird, so trägt doch jeder einzelne Mitarbeiter in seinem Fach- und Aufgabenbereich Verantwortung dafür, dass das angestrebte Ziel erreicht wird. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können es sich nicht leisten, dass auch nur einer von ihnen „auf der Strecke bleibt“.

Klassische Changeprozesse durchlaufen verschiedene Phasen: Zunächst reagieren Mitarbeiter oft geschockt auf die notwendigen Einschnitte. Der (drohende) Verlust von Kollegen oder direkten Vorgesetzten, von Aufgabenfeldern, gewohnten Rahmenbedingungen oder gar des eigenen Arbeitsplatzes führen zu Destabilisierung und Verunsicherung. Wenn die Identifikation mit dem Unternehmen und den eigenen Aufgaben verloren geht, bauen sich in einem nächsten Schritt oft Widerstände gegenüber den anstehenden Veränderungen, gegenüber der Führung oder den Kollegen auf. Unruhe und Konflikte untereinander erschweren zunehmend ein konzentriertes, konstruktives Arbeiten. Eine Phase der „Trauer“ leitet schließlich über in die Annahme der neuen Situation und in die mögliche Zustimmung.

Ohne ein gezieltes Changemanagement besteht die Gefahr, dass die gesamte Organisation dauerhaft in der Schock- und Trauerphase steckenbleibt. Die Folge kön-

nen innere Kündigung, Demotivation, Leistungsminderung und sogar psychische Erkrankung des Einzelnen sein.

Eine professionelle Begleitung der verschiedenen Phasen ermöglicht es dagegen, den Veränderungsprozess zielorientiert und erfolgreich durchzuführen. Dabei nehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle ein: Sie initiieren den Changeprozess und tragen ihn durch die inhaltliche Steuerung, Personalführung und Kommunikation in alle Ebenen der Organisation. Besonders wichtig ist dabei, lösungsorientiert vorzugehen, den Mitarbeitern eine eigene Perspektive innerhalb der Neuorientierung zu eröffnen und ihnen so zu erleichtern, die neuen Aufgaben und Abläufe anzunehmen und zur neuen Gewohnheit werden zu lassen. Orientierung, Offenheit und Vertrauen sind wichtige Eckpunkte für ein weiterhin erfolgreiches Zusammenarbeiten. So reduziert eine klare Kommunikation der Hintergründe oft schon Unsicherheiten und Angst innerhalb der Belegschaft. Auch ist der Umgang mit von Entlassungen betroffenen Mitarbeitern entscheidend. Qualifizierungsmaßnahmen vor dem Ende des Arbeitsverhältnisses bieten nicht nur diesen Personen bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt, sondern sie schaffen auch bei den verbliebenen Mitarbeitern neues Vertrauen in die Führung und stärken das Image des Unternehmens.

Unterstützung sollten Führungskräfte bei ihrer Aufgabe durch ein ausgewähltes Projektteam im Betrieb oder durch einen externen Berater erhalten. Ihre Aufgabe ist es, den Prozess zu überwachen und dort, wo Hindernisse auftauchen, einzugreifen. Ein klares Zeit- und Projektmanagement takten die einzelnen Ergebnisschritte innerhalb des Projektes; ein gutes Controlling sichert den Erfolg. Im Idealfall werden das, wo es notwendig ist, auch Aspekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements berücksichtigt: Fehlzeiten, Unfälle, schlechtes Betriebsklima, Probleme in der Kommunikation und innere Kündigung können auf Widerstände gegenüber Neuerungen innerhalb der Organisation hinweisen. Eine differenzierte Erfassung, Analyse und Kontrolle entsprechender Daten zeigt dann den Status des Changeprozesses auf und liefert die Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung angemessener Interventionsmaßnahmen.

Die Einbindung eines externen Beraters in diesen Prozess birgt dabei eine ganze Reihe von Vorteilen: Zum einen bringt ein erfahrener Berater die notwendigen fachlichen und

methodischen Qualifikationen mit, um den Prozess jederzeit zu überblicken und zu steuern. Zum anderen ist seine neutrale Position entscheidend: Die Perspektive von außen ermöglicht eine objektivere Wahrnehmung der Organisation und eventueller Störfaktoren. Auch Datenerhebung und Controlling bringen verlässlichere Ergebnisse, wenn sie von außerhalb der Organisation durchgeführt werden: Im Rahmen anonymer Kurzbefragungen der Mitarbeiter öffnen sich diese eher, steht ein externes Institut hinter der Bearbeitung der Daten. Schließlich werden die Führungskräfte innerhalb des Betriebes „aus der Schusslinie“ genommen – was gerade bei unbequemen Veränderungen notwendig ist, um weiterhin eine konstruktive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Insbesondere in konfliktreichen Situationen kann der Changemanager moderieren, da er neutral und selber nicht vom Changeprozess betroffen ist. Um eine Organisation durch einen Veränderungsprozess zu begleiten, muss ein Changemanager zunächst Fach- und Methodenkompetenz im Projekt- und Prozessmanagement mitbringen. Zusätzlich erweist sich Erfahrung im betrieblichen Gesundheitsmanagement immer wieder als wertvoll, wenn es darum geht, die Gesamtsituation einer Organisation zu erfassen sowie gezielte Interventionen zu entwickeln, umzusetzen und zu evaluieren.

Darüber hinaus ist in hohem Maße auch die Sozialkompetenz des Beraters gefordert: Hierzu gehören das Konflikt-, Stress- und Kommunikationsmanagement ebenso wie ein Gespür für Menschen und Stimmungen, um sich anbahnende „Krisenherde“ zu erkennen. Erfolgreich kann der Veränderungsprozess dabei nur sein, wenn der Changemanager das Vertrauen sowohl der Geschäftsleitung als auch der Mitarbeiter genießt.

Changeprozesse brauchen ihre Zeit. Mit kurzfristigen Zielen und eiligen Anforderungen sind hier keine Erfolge zu erzielen, vielmehr geht es um eine langfristige Begleitung durch verschiedenen die Phasen vom Althergebrachten in die Neuorientierung. Sinnvoll geplant und strategisch durchdacht, können insbesondere mittelständische Unternehmen effektive Unterstützung erfahren und letztlich – nach erfolgreicher Veränderung – wieder eine verbesserte Dynamik erfahren.

Anke Palumbo