

Change Management – Erfolgreich den Wandel herbeiführen

Ein Kernelement meiner täglichen Arbeit ist es, erfolgreichen Wandel in Unternehmen herbeizuführen. Unabhängig davon, ob ich den betroffenen Betrieb im Wachstum, in der Optimierung oder im Ernstfall bei einer Restrukturierung begleite, gewisse Erfolgskriterien bleiben immer gleich. Der folgende Beitrag gibt einen zusammenfassenden Überblick zu den wichtigsten Faktoren.

1 Überzeugende Kommunikation

Die Kommunikation zieht sich durch jeden Veränderungsprozess und ist darum eine zentrale Aufgabe des Wandlungsmanagements. Nur durch Kommunikation kann die gemeinsame Interpretation sichergestellt werden. Sie führt dazu, dass Mitarbeiter auch bei unpopulären Massnahmen erstaunlich bereitwillig mitmachen – vorausgesetzt, die Ziele sind verstanden und akzeptiert. Ziel der Kommunikation ist es somit, die Wandlungsbereitschaft kommunikativ zu verändern, indem sie Überzeugungsarbeit leistet. Dies gelingt nicht durch reine Information. Der direkte, offene Dialog ist der Schlüssel zu den Bedürfnissen und Anliegen der Mitarbeiter. "Management by wandering around" und somit der direkte Kontakt mit der Front unterstützt dabei.

2 Beteiligung der Betroffenen

Damit Wandel gelingen kann, muss er von den betroffenen Mitarbeitern unterstützt und akzeptiert werden. Bindet man die Betroffenen gleichzeitig noch in die Projektarbeit und Entscheidungsfindung mit ein, kann dies sehr wünschenswerte, positive Konsequenzen haben:

- Bessere Entscheidungen – praxisgerechtere Lösungen
- Erzeugen von Motivation
- Identifikation mit dem Unternehmen

Schenkt man den Betroffenen hingegen zu wenig Beachtung, kann es passieren, dass sie den Wandel ablehnen, weil sie ihn als Bedrohung empfinden. Widerstände können die Folge sein. Sie treten meist dann auf, wenn ein Wandel, natürlich immer aus der Sicht des Individuums, gegen ein oder mehrere menschliche Bedürfnisse, wie Komfort, Ansehen, Selbsterhaltung, Angehörigkeit, etc. verstösst.

3 Keine Massnahmen ohne Diagnose

Viel zu schnell passiert es, dass aufgrund von Aussagen oder Symptomen Massnahmen abgeleitet werden, ohne deren Ursachen genauer zu erforschen. Eine sorgfältige Lagebeurteilung und eine gezielte Ableitung der Massnahmen ist der halbe Projekterfolg. Eine saubere Diagnose begründet schliesslich den nachweislichen Wandlungsbedarf.

Eine fundierte Diagnose erreicht man durch eine systematische Analyse der Ist-Situation. Dabei muss man nicht unnötig Zeit damit verlieren, sich in theoretischen oder allzu detaillierten Gewässern aufzuhalten. Viel schneller und zielführender ist eine direkte Befragung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte oder je nach Thematik auch der Kunden oder sonstigen Anspruchsgruppen. Wahrscheinlich lässt sich dadurch ein Grossteil der notwendigen Informationen beschaffen.

4 Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

Um dieses Prinzip mit anderen Worten auf den Punkt zu bringen: Die richtigen Leute am richtigen Ort. Man darf davon ausgehen, dass sich die grosse Mehrheit einer Belegschaft nicht von selbst bewegt. Darum ist es besonders relevant, die wichtigsten potentiellen Verbündeten und die Kraftfelder zu kennen. Welche Personen sind in der Lage, wichtige Arbeitsschritte zu leiten?

In seinem Buch „Der Weg zu den Besten – Die sieben Management Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg“ untersucht Jim Collins und sein Team die Frage: „Kann ein gutes Unternehmen zum Spitzenunternehmen werden, und wenn ja, wie?“. Darin kommt er nach jahrelanger Forschungsarbeit bei Spitzenunternehmen zu folgender Erkenntnis:

- Auf den Toppositionen von Spitzenunternehmen befanden sich immer Manager, welche durch die paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft für nachhaltige Spitzenleistung sorgten. Zwei Drittel der Vergleichsunternehmen waren dagegen mit Führungskräften mit überzogenem Ego bestückt, was mittel- bis langfristig zum Niedergang oder zur anhaltenden Mittelmässigkeit des Unternehmens beitrug.
- Spitzenmanager verkündeten nicht zuerst eine neue Vision und Strategie. Als erstes entfernten sie die falschen Leute, holten die richtigen an Bord und verteilten sie auf die richtigen Positionen. Erst dann wurde der Kurs festgelegt. Die wichtigste Aussage ist hierbei nicht, dass man die richtigen Leute ins Team holen soll. Die entscheidende Erkenntnis ist: Erst wer – dann was!

5 Ganzheitliches Denken und Handeln

Ein Hauptgrund für das Misslingen von Projekten liegt darin, dass irgendwelche Technokraten äusserste Sorgfalt in der Planung von technischen, strukturellen und ökonomischen Aspekten aufwenden, menschliche und zwischenmenschliche Aspekte aber konsequent missachten. Bei diesem Prinzip geht es um die Handhabung der Mehrdimensionalität eines Unternehmens. Ein grösserer Veränderungsprozess tangiert sowohl die Struktur, als auch das Verhalten und die Kultur einer Organisation.

Wird ein externer Spezialist für die Umsetzung des Wandels beigezogen, ist die intensive Abstimmung zwischen der operativen Geschäftsleitung und dem „Change-Manager“ von besonderer Bedeutung. In den meisten Fällen kümmert sich die Geschäftsleitung um die möglichst reibungslose Weiterführung des täglichen Geschäfts, während der Change Manager vor allem mit der Umsetzung des Wandlungsvorhabens betraut ist.

Der Change Manager wird mit Themen wie Strategie, Kultur und Personal konfrontiert und arbeitet gleichzeitig mit verschiedenen Funktionsbereichen wie Produktion, Rechnungswesen und Marketing zusammen. Strategisches Verständnis und die Fähigkeit, ein Team zu führen, das ihm in vielen Fällen nicht direkt unterstellt ist, sind dabei Grundvoraussetzungen.

6 Hilfe zur Selbsthilfe

Die Arbeit in Veränderungsprozessen beruht letztlich – bei aller notwendigen Führung – auf dezentraler Selbstorganisation der beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen. Die Projektarbeit vollzieht sich im Wesentlichen im hierarchiefreien Raum. Gleichzeitig handelt es sich aber um innovative und damit um anspruchsvolle Arbeit – um Aufgaben ausserhalb der täglichen Routine, nicht selten sogar ausserhalb jeglicher bisheriger Ausbildung und Erfahrung. Dies macht Projektarbeit in

der Regel für alle Beteiligten interessant und motivierend. Man lernt neue Fragestellungen kennen und wirkt bei der Gestaltung neuer Lösungen mit.

Es ist aber noch lange nicht jedermanns Sache, sich am Rande seiner bisherigen Fähigkeiten zu bewegen. Zu erkennen, dass eine Person mit der Situation überfordert ist, ist nicht nur Sache des betroffenen Individuums, sondern auch eine Führungsaufgabe. Regelmässiges, unbeholfenes und unerwünschtes Verhalten kann ein Indiz dafür sein, dass die Person grundsätzlich Hilfe benötigt. In einem Grossteil der Fälle findet man den Grund für ein ungewolltes Verhalten in der Arbeitsorganisation oder in der Rolle und Funktion der betroffenen Person. Solche Probleme können auf sachlicher Ebene sehr schnell behoben werden.

7 Zielorientiertes Management

Bezeichnungskonform geht es bei diesem Prinzip um Management und Ziele bzw. Zielerreichung. Durch eine saubere Zieldefinition wird die notwendige Ausrichtung des Unternehmens klar und es lassen sich durch den Vergleich mit dem Ist-Zustand treffende Massnahmen zur Zielerreichung ableiten (sh. dazu auch meinen Fachbeitrag: Vision – Stellenwert in einer schnelllebigen Zeit)

Gerade in einem Change-Prozess kann nicht genügend wiederholt werden, was das übergeordnete Ziel genau sein soll. Der Promotor des Wandels und somit der angestrebten Ziele wird fast zwangsläufig mit der Aussage konfrontiert, dass er sich wiederhole. Dennoch scheint es besser zu sein, die Ziele bei verschiedenen Gelegenheiten erneut zu erwähnen, als darauf zu vertrauen, dass nach einer einzigen Bekanntgabe alle Mitarbeiter Bescheid wissen.

8 Wirkungsvolle Steuerung

Die Beeinflussung des Menschen ist grundsätzlich in eine emotionale und eine fachliche Ebene zu unterteilen. Das bekannte Bild des Eisberges zeigt dies sinnbildlich auf. Das Eisberg-Prinzip ist ein Modell, das neben der sichtbaren, sachlogischen Ebene auch die unsichtbare, emotionale Ebene berücksichtigt. Gemäß dem Eisberg-Prinzip entfällt die menschliche Gesamtkapazität zu 10 % auf die sachlogische Ebene und zu 90 % auf die kulturelle, emotionale Ebene.

Die sachlogische Ebene kann man organisieren, die kulturelle Ebene lässt sich motivieren. Ganzheitliche Unternehmensentwicklung bedeutet, beide Ebenen intelligent zu kombinieren und im konkreten Change Prozess praktisch zu synchronisieren - Eine sehr anspruchsvolle Führungsaufgabe.

Steuerung auf kultureller, emotionaler Ebene

Veränderungsprozesse sollten in angepasstem Tempo erfolgen, um die Organisation nicht zu überfordern. Der Organisation ist die Möglichkeit einzuräumen, einen Arbeitsschritt sauber abzuschliessen, bevor der nächste in Angriff genommen wird. Nur so wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter zwar gefordert aber nicht überfordert werden und die einzelnen Schritte entsprechend „verdaut“ werden können. Dabei sollte man gleichzeitig auf ihre Gefühle und Emotionen eingehen und sie bei den Umsetzungsschritten entsprechend berücksichtigen. Hier bewegt man die 90% der menschlichen Gesamtkapazität.

Steuerung auf Organisations-Ebene

Auf Organisationsebene kommt dem Controlling eine entscheidende Bedeutung zu. Viele Unternehmen haben keine Ahnung, wo sie derzeit stehen, geschweige denn, wo sie sich hinbewegen.

„To control“ wird im englischen Sprachraum nicht nur mit dem deutschen Wort „kontrollieren“ in Verbindung gebracht. Oft verwendet man es im Sinne von steuern, planen und führen. Um managen und Entscheide fällen zu können, bedarf es klarer Grundlagen. Während also das Management als Kapitän den steten Kreis von „Plan – Do – Check – Act“ sicherstellt, ist der Controller als Navigator für die Informationsversorgung zuständig. Das eigentliche Controlling geschieht somit in der Schnittmenge zwischen Manager und Controller.

Beim Aufbau eines Controllings ist zu beachten, dass der Veränderungsprozess an sich, aber auch die neuen Strukturen, nicht mit alten Messlatten gemessen werden dürfen. Die Schaffung eines passenden Controlling-Gesamtsystems muss also parallel zur Entwicklung der neuen Zielsituation erfolgen.

Wie kann ich Sie unterstützen?

Sind Sie mit Ihrem Unternehmen in der Situation, dass sich etwas ändern muss? Haben Sie dazu konkrete Pläne? Vielleicht ist es aber auch nur ein Bauchgefühl, das Ihnen sagt, es könne die nächsten 10 Jahre nicht mehr so weitergehen. Vielleicht spüren Sie intuitiv, dass da noch mehr oder das Gleiche mit weniger Aufwand möglich ist. Mit grosser Wahrscheinlichkeit liegen die Gründe in meinen Kerngebieten zu finden. Für weitere Infos, Kundenmeinungen oder zusätzliche Fachartikel besuchen Sie doch meine Homepage: www.vongunten-partner.ch.

Für ein Erstgespräch, verbunden mit einer Beurteilung der Situation und einem persönlichen Vorschlag bezüglich weiterem Vorgehen stehe ich Ihnen gerne kostenlos zur Verfügung.

von Gunten Executive Partner AG
Böhlstrasse 17
9300 Wittenbach

www.vongunten-partner.ch
info@vongunten-partner.ch
+41 79 755 28 54

Empfehlenswerte, weiterführende Literatur:

K. Doppler & Ch. Lauterburg: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten

W. Krüger: Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung

J. Collins: Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg.