



Foto: EyeQ/Fotolia

Erfolgreiches Veränderungsmanagement für Unternehmen

Change-Management ist kein Sprint, sondern ein Marathon

AXEL EHRHARDT



Foto: privat

Alle sprechen davon, nicht bei allen ist es beliebt: Change-Management ist ein Marathon. Denn das heißt: Raus aus der Komfortzone, flexibel agieren, Neues ausprobieren, Bewährtes hinter sich lassen. Das stellt Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter vor viele Herausforderungen.

Change-Management bedeutet für ein Unternehmen in der Konsequenz, sich strategisch und operativ hinsichtlich Markt-, Kunden- bzw. politischer Rahmenbedingungen, interner organisatorischer Abläufe, Prozesse, Strukturen oder Verhaltensweisen, auf profunde und nachhaltige Art zu verändern. Doch in den meisten Fällen wollen die verantwortlichen Führungskräfte und Team-Mitarbeiter sich nicht unbedingt aus ihrer bequemen Komfortzone in eine aktive Stretch-Zone mobilisieren lassen, sondern eher das Bestehende bewahren. Sie finden deshalb Veränderungsprozesse oft als bedrohende Ereignisse und reagieren mit persönlichen Widerständen und Ablehnungsstrategien.

Nur wenn kritische Situationen beginnen, sich signifikant in Krisen abzuzeichnen, erst dann werden konkrete Wahrnehmungsprozesse bzw. Reflexionen ausgelöst und Veränderungen meistens auf den Weg gebracht.

Kontinuierlicher Prozess statt Krisen-Management

Change-Management sollte deshalb nicht erst in einer krisenhaften Situation implementiert werden. Es ist vielmehr ein kontinuierlicher Prozessablauf von konstanten Optimierungen und Neujustierungen, die im Rahmen einer generellen Unternehmensstrategie zu realisieren sind.

Leider scheitern aber auch viele Veränderungsprojekte dadurch, dass die Rahmenbedingungen von Anfang an nicht stimmen, klare Umsetzungskonzepte fehlen oder die persönlich-emotionalen Widerstände der Mitarbeiter nicht konkret behandelt werden, letztendlich die „Mannschaft“ nicht unterstützend und überzeugend in das „Veränderungsboot“ mitgenommen wird.

Veränderungs-Management ist deshalb nicht mal nebenbei ein kurzer Sprint, sondern vielmehr ein Marathon, hinsichtlich einer Umsetzung von mühsamen, kleinteiligen Schritten, mit temporärer Ausdauer und entsprechender Duldsamkeit.

Warum Change-Management scheitert

Wertschätzungen, Standpunkte, Wahrnehmungsprozesse, Emotionen, Werteauffassungen oder Ansichten sind individuelle Parameter der Mitarbeiter, die die Akzeptanz bzw. den Erfolg eines zielorientierten Change-Managements stark beeinflussen können. Dauer und Ergebnisse von Veränderungszielen werden somit durch die o. a. Parameter der jeweiligen Führungskräfte und deren Teams stark geprägt und determiniert.

So lassen sich z. B. folgenden Ursachen und Handlungsweisen von Veränderungswiderständen verifizieren, die – im Rahmen von Change-Management-Prozessen – erkannt, analysiert und behandelt werden müssen:

- grundsätzliches Unsicherheitsverhalten vor Veränderungen,
- stark ausgeprägtes Sicherheitsdenken,
- persönliche Besitzstandsängste,
- Macht- und Imageverlust,
- mangelnde Risikobereitschaft,
- persönliche Überforderungen in der Umsetzungsgeschwindigkeit
- oder generelle Gewohnheitsverluste.

Darüber hinaus können die geplanten Veränderungsprozesse durch eine ungenügend mitarbeiterorientierte Partizipations- und Informationspolitik bzw. eine fehlende motivationale Ansprache auf starke Widerstände und Ablehnung stoßen.

Misstrauen und Ängste

Dies ist auch teilweise darin begründet, dass die einzelnen Prozessschritte „überfallmäßig“, zu hektisch, unausgegoren, und zu radikal eingeleitet werden. Unsicherheiten und Skepsis macht sich gegenüber den bevorstehenden Veränderungen weiterhin bemerkbar, die Zielsetzungen des Unternehmenswandels werden ungenügend wahrgenommen, sind deshalb nicht einschätzbar bzw. nachvollziehbar. Misstrauen und Ängste vor eventuellen negativen Auswirkungen bleiben somit weiterhin im Raum stehen und erschweren damit die eigentlichen Zielsetzungen.

Was, wie, warum, worin?

Wie beschrieben, scheitern grundsätzlich die meisten Veränderungsprojekte dadurch, dass die Veränderungen, die Notwendigkeiten, die Begründungen, die Zusammenhänge, die Alternativen, der Weg und die Zielsetzungen nicht erkennbar sind und von den Menschen deshalb mehr oder weniger blockiert werden. Für ein effizientes Change-Projekt müssen hinsichtlich einer erfolgreichen Umsetzung folgende Fragen bearbeitet und beantwortet werden:

- Welche zu bearbeitenden Themen stehen primär im Fokus des Veränderungsprozesses?
- Warum ist das Veränderungsthema für das Unternehmen akut und essenziell?
- Welche Ziele und Ergebnisse sollen damit konkret erreicht werden?
- Was und wie muss sich auf dem Weg dorthin konkret verändern?
- Was gewinnen dadurch das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter, was wird ggf. aufgegeben?
- Was soll eventuell dabei erhalten bleiben?
- Welche Konsequenzen ergeben sich letztendlich für alle Beteiligten im Unternehmen?
- Worin liegen die Chancen des Prozesses und mit welchen Risiken sollte eventuell gerechnet werden?
- Mit welchen Maßnahmen und Aktivitäten kann den auftretenden Risiken erfolgreich begegnet werden?
- Welches Führungskräfte-Team („Change Manager“) übernimmt die Verantwortung für die strategische und operative Umsetzung?
- Wie und welche Mitarbeiter werden zusätzlich in die Entscheidungsprozesse einbezogen?
- Welche Rahmenbedingungen und persönliche bzw. fachliche Unterstützung für die Umsetzung benötigen die Führungskräfte bzw. deren Mitarbeiter?
- Wie werden diese umgesetzt?
- Wie können persönliche Bedenken bzw. emotionale Widerstände überzeugend überwunden werden?

- Wie wird eine offene Transparenz-, Informations- und Kommunikationskultur für die gesamte Belegschaft garantiert?
- Wie werden die einzelnen erfolgreichen Umsetzungsschritte verifiziert und „gefeiert“?
- Bis wann sollte das Projekt abgeschlossen sein?
- Wie werden anschließend die erfolgreichen Veränderungsergebnisse im operativen Tagesgeschäft bzw. in die Unternehmenskultur verankert und weitergelebt?

Veränderungen – ein Leben lang

Veränderungsprozesse in Unternehmen brauchen in erster Linie eine erfolgversprechende und tragfähige Strategieausrichtung, gepaart mit Fakten, fundierten Informationen, realistischen Einschätzungen, detaillierten Analysen und einer personellen Vielfalt. Nur wenn es dem Management dabei gelingt, alle Mitarbeiter mitzunehmen, dabei deren situative Beharrungskräfte und Widerstände zu behandeln und aufzulösen, erst dann wird sich letztendlich auch der entsprechende Erfolg für alle Beteiligten einstellen.

Dazu ist es u. a. essenziell, in der Umsetzung, die erfolgreichsten Mitarbeiter mit ihren diversen Erfahrungen bzw. ihrem unterschiedlichen unternehmerischen Know-how, erfolgreich als „Change-Experten-Team“ zusammenzu bringen. Dabei kann es unter Umständen sinnvoll sein, das gesamte Projekt oder Teilbereiche von einem externen Coach unterstützen zu lassen.

Veränderungen begleiten uns Menschen ein ganzes Leben lang. Wir müssen deshalb, im Rahmen der gesellschaftlichen und ökonomischen Transformation, sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich mehr und mehr lernen, uns Veränderungen zu stellen, uns damit auseinanderzusetzen, sie persönlich zu verinnerlichen und in unseren Lebensalltag miteinzubeziehen. Denn: Die Welt wird sich jeden Tag immer weiter und schneller drehen, egal ob wir dies wollen oder nicht.