



Change Management - Veränderungen erfolgreich umsetzen

Die (Teil-)Globalisierung und wertschöpfungssteigernde Konzepte zu realisieren sind die Herausforderungen der Unternehmen für die nächsten 10 Jahre. Hierbei werden neue Lösungen in der Aufbau- und Ablauforganisation verlangt.

Hans-Peter Machwüth
Managing Director
MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



Neue Formen der Kundenorientierung, die totale Ausrichtung auf die Kunden bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen, die komplette Neukonzeption einer „vitalen“ Fabrik und/oder die Einführung von echtem Team-/ Projektmanagement sowie neuer modularer Vergütungs-/ Arbeitszeitsysteme. Diese Projekte haben alle eines gemeinsam: einen tiefgreifenden, mehrdimensionalen und kulturellen Wandel.

Den verantwortlichen Führungskräften mangelt es aber an den Fähigkeiten, die mehrdimensionalen Veränderungsprozesse einzuleiten, zu steuern und nachhaltig zu kontrollieren. Der Zeitmangel ist dabei oftmals das entscheidende K.O.- Kriterium. Damit Sie diese extremen Veränderungen und die dazu notwendig gewordenen Umstrukturierungen garantiert meistern können, gibt der Autor hierzu einige wichtige Anregungen.

Die fünf Erfolgsfaktoren des Veränderungsmanagements

Erfolgsfaktor 1:
Überzeugung der Bedenkenträger
Kaum ein Unternehmen wird sich der erforderlichen Anpassung an die Bedingungen des globalen Wettbe-

werbs auf Dauer entziehen können. Im Gegenteil - die Bereitschaft zur Veränderung und die Veränderungsgeschwindigkeit werden selbst Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit. Jedoch finden sich in jedem Unternehmen genügend Menschen, die aufgrund von Ängsten das notwendige Bearungsvermögen zur Nicht-Veränderung aufbringen und sich mit der notwendigen Widerstands-Energie dagegen stemmen.

Wie lässt sich das Wissen über neue Systeme der Unternehmensführung und den Prozess des Wandels möglichst schnell verbreiten? Eine einfache Antwort:

„Lernen durch gute Unternehmens-Praxisbeispiele“. Unternehmen, die Veränderungsprozesse erfolgreich

durchlaufen haben, stellen ihre „Erfolgsstory“ vor, damit auch die restlichen Bedenkenträger überzeugt werden können. Um jedoch die Erwartungen der Teilnehmer nicht zu hoch zu schrauben, sollte man nicht „Modelle“ vorstellen, sondern eine Darstellung der konkreten Überlegungen, Planungsschritte und Vorgehensweisen vom Start bis zur erfolgreichen Einführung eines neuen Systems vornehmen (siehe Erfolgsfaktor Nr. 3).

Dafür ist nicht zuletzt ausreichend Zeit erforderlich. Die berühmte Dreiviertel-Stunden-Präsentation kann dies nicht leisten. Als zeitlicher Rahmen hat sich dabei ein ganzer Seminartag für ein zu präsentierendes Unternehmensbeispiel bewährt. Jede Information löst bei den Teilnehmern

Erfolgsfaktor 1:

Ohne „stimmige“ Beziehungsebene gibt es keine wirkungsvolle Veränderung auf der Sachebene!

20%
der Kommunikationszeit



Ratio, Vernunft
Unter- / Überforderung in
der Rolle / Resultate

Zusammenhänge

80%
der Kommunikationszeit

Einige Gefühle,
Emotionen anderer,
Führungs-Kultur,
(Selbst-) Vertrauen + Kritik,
Verhalten,
Konflikte,
Ängste

notwendigerweise sofort den Vergleich mit dem Geschehen im eigenen Unternehmen aus und erzeugt eine Fülle von Fragen. Sie müssen daher sofort besprochen werden, zielen sie doch in aller Regel auf die wirkliche Veränderungsproblematik. Das wird insbesondere dann deutlich, wenn die Teilnehmer relativ wenig Erfahrung mit Organisationsentwicklungsprozessen haben.

Mit etwas „Neuem“ konfrontiert, das sich sehr von der traditionellen Verfahrensweise im eigenen Hause unterscheidet, stellt sich häufig die Reaktion ein: „Das kann doch gar nicht funktionieren!“ oder - wenn der Referent auf die erfolgreiche Praxis in seinem Unternehmen verweist „Ja, bei den Bedingungen, die Sie haben - aber kommen Sie mal zu uns, da wäre so etwas nie möglich.“ Letztlich sind diese Reaktionen dem Referenten im Laufe des Veränderungsprojektes schon einmal begegnet. Im Seminar arbeitet er diese Art von Widerstand ein weiteres Mal ab.

Erfolgsfaktor 2: Zielführende Fragenkultur entwickeln

Teilnehmer mit Veränderungsbereitschaft fragen mit einer anderen Zielsetzung. Sie wollen nicht bestätigt bekommen, was nicht geht. Sie wollen wissen, was geht und wie es geht. Von ihnen sind eher Fragen zu erwarten wie: „Wie haben Sie es erreicht, dass Mitarbeiter das Unternehmen wirklich verlassen, wenn keine Arbeit mehr da ist, anstatt ihre Zeit abzusetzen und Stunden anzusammeln?“ (Thema: Restrukturierung, Arbeitszeitflexibilisierung) oder „Wie haben Sie es geschafft, dass Betriebsrat und Mitarbeiter einen großen Teil der übertariflichen Zulagen in ein

neues, ergebnisorientiertes Entlohnungssystem eingebracht haben?“ (Thema: Modulares Arbeitszeit-/ Vergütungssystem). Sobald sich diese Art von Fragestellung durchsetzt, ist der „Veränderungs-Prozess“ auf dem richtigen Weg. Teilnehmergruppen, die - u.U. auch gemeinsame - Erfahrung mit dieser Art von Arbeit im Erfahrungsaustausch haben, entwickeln schnell eine „zielführende Fragenkultur“ und „strukturelle Vorgehensweisen“.

Erfolgsfaktor 3: Struktur in der Vorgehensweise

Soll die Gelegenheit gegeben werden, mit den Teilnehmern gemeinsam bereits konkrete Fragestellungen zu erörtern und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen, dürfen die interdisziplinären Arbeitsgruppen nur

Erfolgsfaktor 2: Zielführende Fragenkultur entwickeln

- Was macht uns im Markt zu einem attraktiven Partner?
- Was macht die Anteilseigner / Geldgeber zufrieden?
- Welche Faktoren sichern unseren künftigen Unternehmenserfolg?
- Wie können wir flexibel und verbesserungsfähig bleiben?
- Was sind unsere Erfolgsfaktoren / strategischen Messgrößen
- Was behindert / was fördert unser Wachstum bzw. unsere Wertschöpfung?
- Welche Erwartungen an Mitarbeiter und Führungskräfte resultieren daraus?
- Bei welchen Kernprozessen müssen wir Hervorragendes leisten?
Wie können die Ziele mit welchen Maßnahmen realisiert werden?

bis ca. 12-15 Führungskräfte ausmachen. Das folgende Training zur Erarbeitung neuer Lösungen hat sich aus meiner Sicht bewährt:

- Welches sind die auslösenden Ursachen für die Entwicklung der „neuen Lösung“?
- Wie sehen die firmenspezi-

fischen Rahmenbedingungen aus, die dazu notwendig sind?(Firmenziele, Firmenkultur und Ressourcen)

- Die „neue Lösung“: Ihre wichtigsten Bestandteile, evtl. Abhängigkeiten und Schnittstellen zu anderen Organisationsbereichen bzw. Führungsinstrumenten - welche alternativen Lösungsmöglichkeiten werden in Erwägung gezogen?
- Wie wird die Einführung geplant, welche Schwierigkeiten / Widerstände sind zu überwinden? Wer sind die auslösenden / handelnden Personen. Woher kommt die entscheidende Unterstützung?
- Wie sehen die bisherigen Erfahrungen aus, wo sind erste Modifikationen notwendig, welche Folgeveränderungen zeichnen sich ab?

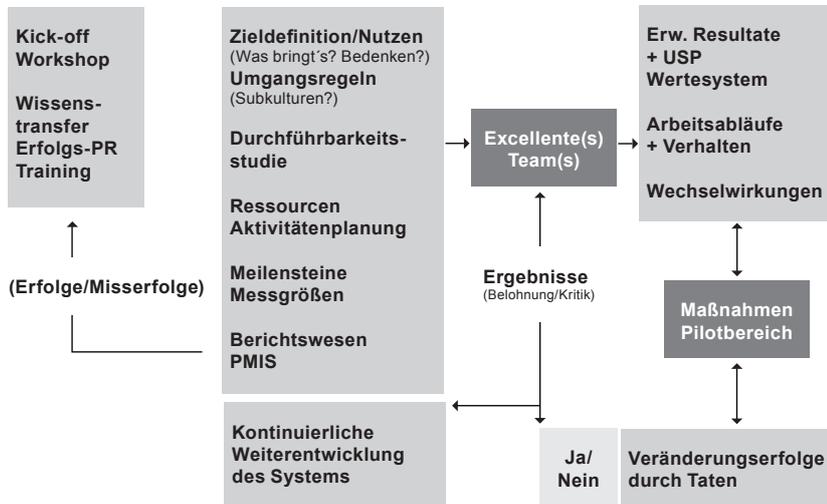
Hierfür sollte man einen zeitlichen Rahmen von ca. drei Monaten vorsehen. Es ist ein spannender, interaktiver Prozess, in dem ein Höchstmaß an relevanten Informationen abgefragt wird und wobei die gesamte Bedenkenpalette der Teilnehmer auf- und ausgeräumt sowie ein Maßnahmenkatalog erarbeitet wird.

Erfolgsfaktor 4: Unterstützung durch die Geschäftsführung

Vielfach ist dabei immer noch eine der wichtigsten Einsichten, dass die unabdingbare Voraussetzung für den Wandel im Unternehmen das rückhaltlose Wollen und die Unterstützung durch die komplette Geschäftsführung ist. Dort muss man sich insbesondere über das Ausmaß der aufzuwendenden Veränderungsenergie im Klaren sein, um den

Erfolgsfaktor 3:

„Struktur in der Vorgehensweise eines Veränderungsprojektes“



Maßnahmenkatalog zu realisieren. Widerstände und Konflikte sind die notwendigen Begleiter von Veränderung und nicht der Grund den gestarteten Prozess abzubrechen.

Maßnahmenkatalog zu realisieren. Widerstände und Konflikte sind die notwendigen Begleiter von Veränderung und nicht der Grund den gestarteten Prozess abzubrechen.

Wie sieht es aber mit Informationen über den konkreten Beitrag zu Veränderungen in den Unternehmen aus? Hier gilt es - wie so oft im Weiterbildungsbereich - bescheiden zu sein.

Aber: Die Zahl der Unternehmen, die tiefgreifende Veränderungsprojekte in Angriff nehmen, steigt stetig weiter. Welches dafür die auslösenden Ursachen waren, lässt sich später in kaum einem Fall genau sagen. Aber es gibt viele Hinweise darauf, dass die angehenden Change Agents / Projektleiter intensiv trainiert werden müssen, damit der Zeitverlust zur Realisierung in Grenzen gehalten werden kann. Die Zahl der Anfragen nach mehr Trainingsunterstützung steigt daher beim MACHWÜRTH TEAM ständig an.

Erfolgsfaktor 4:

Voraussetzungen schaffen zur nachhaltigen Veränderung

- Alle Führungskräfte identifizieren "Führen als Change Agents" als ihre originäre Aufgabe
- Eine direkte Beteiligung/Partizipation der Mitarbeiter an den Lösungen und Prozessen der Veränderung oder des ganzheitlichen Wandels
- Eine intensive Kommunikation innerhalb des Unternehmens bezüglich der geplanten Veränderung und deren Hintergründe
- Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse
- Der Veränderungsprozess vor Ort darf durch Anordnungen von oben und umgekehrt nicht konterkariert werden

Fazit: Damit Veränderungen nachhaltig realisiert werden können und auch effizient sind, erfordert dies vorab den kurzfristigen Wandel in der Führungs- und Wertekultur auf allen Ebenen.

Erfolgsfaktor 5: „Change Agents“

In jedem erfolgreichen Veränderungsprozess lässt sich im Unternehmen schließlich auch ein Hauptverantwortlicher identifizieren, der dem Projekt seinen persönlichen Stempel aufdrückt und es - zumindest zeitweise mit Full-Time - Einsatz - persönlich mit zum Erfolg geführt hat. Das ist in aller Regel der präsentierende Projektleiter selbst als „Change Agent“.

Für Führungskräfte, die sich selbst auf die Rolle eines Verantwortlichen in einem Veränderungsprojekt vorbereiten, ist das Wissen um diese Zusammenhänge unverzichtbar, wenn sie - und damit das Unternehmen - dabei nicht Schiffbruch erleiden wollen.

Erfolgsfaktor 5:

Führen als Change Agents

- Die "richtigen" Nachwuchskräfte, Mitarbeiter und Teams ziel- und lösungsorientiert auswählen und begleiten.
- Eine "intelligente" Arbeitsorganisation und -kultur schaffen, durch Vorleben und Fördern des gewünschten Verhaltens.
- Allen Mitarbeitern das "handwerkliche Basiswissen", also Team-, Kommunikations-, Methoden- und Problemlösungstechniken möglichst frühzeitig vermitteln lassen.
- Bereit sein, sich von eingefahrenen Mustern und altem Wissen zu trennen, um dem Unternehmen die optimale Wertschöpfung auf Dauer zu generieren.

Denn: Kompetente Mitarbeiter in Unternehmensprojekten werden immer häufiger zu „internen“ Change Agents ausgebildet, die dann die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf Dauer wesentlich steigern helfen.

Merke: Berichtet jemand über einen Veränderungsprozess ohne solche Schwierigkeiten, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass die Verände-

Soviel zu den Zielen, die in den Veranstaltungen zu erreichen sind. Mit weniger sollte man sich nicht zufriedengeben.