

So geht es nicht weiter!

Manager haben keine Chance, nur die Wahl: Entweder sind sie selbst „Täter“ oder „Opfer“ von Veränderungsvorhaben. In jedem Fall müssen sie die Veränderungen durchziehen und für das Ergebnis gerade stehen. Aber es gibt auch einige Vorteile in dieser Rolle. Dr. Katharina-Fischer Ledenice, Geschäftsführerin des renommierten Hernstein-Instituts sagt Ihnen in diesem Beitrag, worauf es dabei ankommt.

Es gibt keinen Zweifel: Die Kenntnis der in der Praxis beobachtbaren Veränderungs-Phasen kann helfen, typische Fallstricke zu umgehen. Und es gibt auch wichtige Kommunikations-Spielregeln, die Veränderungsprojekten zum Erfolg verhelfen.

Es gibt viele „Namen“ für Veränderungen: Merger – friendly oder unfriendly. Cost-Cutting-Programme / Personalfreisetzungen. Aufbau neuer Märkte und neuer Organisationen. Zusammenlegungen von Abteilungen. Einführung neuer EDV-Applikationen. Umfassende Personalrochaden. Übersiedlungen.

Es gibt auch viele Formen und höchst unterschiedliche Dimensionen von Changeprojekten in Unternehmen. Irgendwann beschließen Verantwortliche „so geht es nicht mehr“ und initiieren Veränderungen. Und

irgendwann ist es für die operativ verantwortlichen Manager soweit: Sie müssen diese Entschlüsse umsetzen. Für das eigene Commitment macht es einen erheblichen Unterschied, ob sie sich im Vorfeld bereits aktiv mit dem Veränderungsvorhaben auseinander setzen konnten oder nicht. Aber was unabhängig davon bleibt, ist die Frage: Wie gestalte ich den Prozess, damit möglichst viele „mitgehen“ können und ein gutes Ergebnis herauskommt?

► **Stolperstein:** Eigene Betroffenheit „ausblenden“. Manager fühlen sich rasch – manchmal all zu rasch – für andere und das Ergebnis verantwortlich. Das Hinschauen auf die eigene „Befindlichkeit“ wird gerne als unzweckmäßig abgetan. Dabei sind eigener Ärger, eigene Sorgen und auch Ängste, die mit der Veränderung anfänglich verbunden werden, wichtige Orientierungspunkte für den Prozess und das gute Zukunftsergebnis. Jeder Manager kann sich sicher sein, dass die selbst entwickelten Vorbehalte auch von Mitarbeitern aufgedeckt werden. Kleiner Vorteil: Mit dem zeitlichen Informationsvorsprung kann man als Manager überprüfen, verdauen, sich das möglicherweise „Gute im Schlechten“ anschauen und damit auch neue Sichtweisen entwickeln.

► **Erfolgsfaktor: Beherrzte, offene Kommunikation!** Erst nach dieser eigenen „Verdauphase“ sind Führungskräfte gut gerüstet, den Prozess der Veränderung glaubhaft zu starten. Das heisst die Veränderung offen und klar zu kommunizieren, ohne vom ersten Moment an auf subtilen Ebenen eigene Vorbehalte mit zu transportieren. Mitarbeiter haben ein untrügliches Gefühl dafür, wie glaubhaft das Gesagte ist und können auch die „Aussparungen“ wichtiger Informationen treffsicher erkennen. Wenn zum Beispiel bei einem Kostensenkungsprogramm immer nur von

Sachkosteneinsparungen gesprochen und kein Wort zum Thema Personalkosten verloren wird, werden die fehlenden Informationen von den die „Lunte riechenden“ Mitarbeitern mit hundertprozentiger Sicherheit dazu interpretiert. Die Folge: Verunsicherung und Schwund an Vertrauen ins Management.

► **Erfolgsfaktor: Schnelle Kommunikation!** Dass die Information über geplante Veränderungsprojekte nicht rasch genug veröffentlicht werden kann, ist jedem Praktiker klar. Denn kaum etwas kommt schneller in Umlauf, als ein Gerücht über geplante Veränderungen und dieses kann dank der meist verbreiteten Halbwahrheit mehr Schaden anrichten, als jede klar umrissene Veränderungsinformation durch das Management.

► **Erfolgsfaktor: Dauerhafte Kommunikation!** Wer schon öfter Veränderungsprojekte gestaltet hat, kennt das Phänomen der aufwendig zelebrierten Startveranstaltungen und das folgende große Schweigen. Nicht nur der betroffenen Mitarbeiter, sondern im Verlauf solcher Prozesse auch seitens des Managements. Fortschrittsberichte – unabhängig, ob damit positive oder weniger positive Zwischenergebnisse verbunden sind – sind in der Praxis oft Mangelware. Dabei ist in der Phase der Veränderung viel Unsicherheit im Spiel und diese kann



Dr. Katharina Fischer-Ledenice, Geschäftsführerin des Hernstein International Management Institutes



durch Nicht-Information nur erhöht werden. Also gilt es, den Informationsprozess sorgsamst zu gestalten. Zugleich ist die regelmäßige Information auch maßgeblich für die Qualität des Veränderungsprozesses an sich: Nur informierte Mitarbeiter können sinnvolle Beiträge leisten, uninformierte „hinken nach“ und bleiben irgendwann frustriert im Widerstand.

Es klingt möglicherweise unglaublich für viele Manager und dennoch haben es unzählige Veränderungsprojekte in der Praxis bewiesen: Der wesentlichste Beitrag, den Führungskräfte zum Gelingen von Changevorhaben leisten können, besteht in eigenen klaren Bildern über das Ziel der Veränderung und die professionelle Gestaltung eines Prozesses, in dem die Betroffenen ihre Ressourcen sinnvoll einbringen können. Ausnahme von dieser Grundregel sind lediglich die auch in Changeprojekten nicht delegierbaren Managementaufgaben: Also strategische Richtlinienfestlegungen, Personal- und zentrale Ressourcenentscheidungen sowie die dahinter liegenden unternehmenspolitischen Abwägungen.

► **Phase 1: Aufrütteln, Initiiere!** Jede Veränderung hat eine „innere Dynamik“, die in drei Phasen abläuft. Am Beginn steht die Verunsicherung, manchmal auch der Schock, den die Erstinformation über die geplante Veränderung hervorruft. An den „Überbringer der schlechten Nachricht“ wird dabei oft die gesamte Emotion adressiert. Hier ist professionelle Haltung und innere Sicherheit notwendig, die Erstreaktionen nicht auf sich persönlich zu beziehen. Umso mehr ist es erforderlich, alles daran zu setzen, Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung zu erzeugen, was aus einer etwaigen „Verteidigungsposition“ heraus nur selten gut gelingt. Erst das Erkennen der Notwendigkeit kann schließlich bei den Betroffenen auch Handlungsbereitschaft entstehen lassen. Um sich in dieser Phase mit dem Gedanken an Veränderung „anfreunden“ zu können, muss das Management weiters klarstellen, wer den Prozess gestaltet, wer in welcher Form eingebunden ist, wie Entscheidungen getroffen werden und wie informiert wird.

► **Phase 2: Konzeption.** Bei dieser Phase steht ganz am Anfang nochmals die fundierte gemeinsame Diagnose der derzeitigen Position und die Festlegung der Zielposition. Über diese Definitionen wird Spannung aufgebaut: die Differenz zwischen den beiden Zuständen „erzeugt“ Druck nach Ausgleich, der durch konkrete Veränderungsmaßnahmen bewirkt werden kann. Führungskräfte sind in dieser Phase aufgerufen sowohl diese beiden Positionen zu bestätigen, als auch die notwendigen Ressourcen für die Konzeptentwicklung bereit zu stellen und Schlüsselpersonen von Beginn an in diese Entwicklung einzubeziehen. Als sehr klug erweist es sich in vielen Fällen nach erfolgter Maßnahmenpriorisierung für wesentliche Veränderungsmaßnahmen, Tests durchzuführen, um über die erhoffte Wirksamkeit möglichst früh Klarheit und Sicherheit für alle zu erlangen.

► **Phase 3: Neugestaltung, Implementierung.** Inwieweit diese Phase „leichtfüßig“ von staten geht, hängt wesentlich von der Gestaltungsqualität der beiden Phasen am Beginn ab. Je mehr Fehler in der Prozessgestaltung und auch in der Einbindung und Kommunikation gemacht wurden, desto zäher und schwieriger wird diese Phase. Dies beweisen unzählige Beispiele in der Praxis leider eindrucksvoll. Sollte dem Management bis hier her aber gute Einbindung und Commitment gelungen sein, so ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, nach Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen die neuen Strukturen und Prozesse zu verankern und mit den notwendigen „Spielregeln“ zu Nachhaltigkeit zu verhelfen. Eine Messung der erreichten Wirkungen ist notwendig, um den Grad der Zielerfüllung zu kennen und auch wieder an alle Mitwirkenden zurückspeiegeln zu können.

► **Der gute Abschluss.** Auch wenn in der Praxis nie alle Ziele hundertprozentig erreicht werden, so ist es eine wichtige Managementaufgabe Veränderungsprojekte auch wieder offiziell abzuschließen und damit der gesamten Belegschaft das Signal der „Erledigung“ und Entlastung zu geben. Meist verbunden mit einem Abschlussbericht über Erreichtes, Gelungenes und idealerweise auch über nicht ganz Gelungenes, um Lernen zu ermöglichen. Und danach ist zu hoffen, dass Ihrem Unternehmen eine kurze Atempause vergönnt ist, bevor der nächste Veränderungsprozess beginnt.