

## Change Management

# Realisieren Sie Visionen!

Zwei von drei Change Management-Projekten scheitern! Wer sich mit erfahrenen Projektleitern unterhält, weiß, dass oft eine große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft. Häufig tragen auch die MitarbeiterInnen den Veränderungsprozess nicht mit. Dr. Bernhard Rosenberger, Führungsexperte und Buchautor aus Wiesbaden skizziert Ihnen in diesem Beitrag, worauf Sie bei Change Management-Projekten besonders achten sollten.



Dr. Bernhard Rosenberger ist Berater für Unternehmensentwicklung mit Schwerpunkt strategisches Personalmanagement. Er ist gelernter Journalist und Kommunikationswissenschaftler, hat eine Ausbildung zum systemischen Change-Manager absolviert und war vor seiner Selbstständigkeit als Führungskraft und Personalmanager bei McKinsey & Company, Hubert Burda Media und T-Systems tätig. Kontakt: [bro@rosenberger-hr.de](mailto:bro@rosenberger-hr.de).

Eine typische Szene aus dem Alltag eines Unternehmens: Zwei Bereiche werden zusammengelegt. Die Ziele der Reorganisation sind formuliert, die Strukturen definiert, die Soll-Prozesse bekannt. Der Vorstandsvorsitzende hakt die Veränderung damit als erledigt ab. Das einzige, was er noch tut: Er weist den Leiter Unternehmenskommunikation sowie seinen externen Berater an, ein Change Management-Programm aufzusetzen, um die Änderungen den Mitarbeitern „zu verkaufen“. So weit, so schlecht. Indem sich der Chef aus dem weiteren Prozess zurückzieht, signalisiert er, dass für ihn das Eigentliche der Veränderung, nämlich dass sie von den Mitarbeitern verstanden und gelebt wird, nicht mehr wichtig ist. Der Rest scheint Formsache. Und wieder einmal ist der Keim dafür gelegt, dass ein weiteres Change-Projekt scheitert. Nach einschlägigen Informationen erreichen zwei von drei Projekten letztlich ihre Ziele nicht.

Wer sich mit erfahrenen Projektleitern unterhält, weiß, dass oft eine große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Wunsch- und Real-Situation klafft: hier eine langfristige Planbarkeit, klare Ziele und uneingeschränkt mitziehende Mitarbeiter, dort ein schneller Prioritätenwechsel, unscharfe Vorgaben und Erklärungs- und Verständnisnotstände bei den Mitarbeitern. Veränderungen zu steuern, gleicht einer Abenteuerreise in den Dschungel mit risikoreichem Vorwärtstreiben und ungewissem Ausgang.

Nur wer diese Lücke erkennt, nur wer um die Stolperfallen von Veränderungsprojekten weiß, kann ihnen aus dem Weg gehen. Sehr oft tragen die Mitarbeiter den Veränderungsprozess nicht mit. Das bestätigt das Ergebnis einer Umfrage der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft unter 350 Führungskräften. Danach scheitern Veränderungen, weil sich viele Mitarbeiter überfordert fühlen und sie nicht rechtzeitig und ausreichend über Sinn und Zweck der Veränderung informiert werden. Außerdem beziehen sich nach dieser Umfrage die meisten Veränderungsbemühungen ausschließlich auf technische, produktbezogene und organisatorische Aspekte. Der Faktor Mensch – die so genannte „wichtigste Ressource“ – wird kaum berücksichtigt.

Auch eine Umfrage von Arthur D. Little zeigt, wie schlecht es in der Praxis um das Change Management bestellt ist: Als das größte Hemmnis eines erfolgreichen Veränderungsmanagements sehen 88 Prozent der Befragten mangelnde Führungskompetenz, dicht gefolgt von fehlender Bereitschaft der Mitarbeiter mit 87 Prozent. Als wichtigste Ansatzpunkte für Veränderungen stellten sich außerdem die Organisation und Kultur des Unternehmens (35 Prozent), die Strategie (31 Prozent) und die Prozesse (18 Prozent) heraus. Nur wenn es der Führungskraft gelingt, den Mitarbeitern eine positive Einstellung gegenüber dem Neuen zu vermitteln, kann sich auch das Unternehmen positiv entwickeln.

Was ist „Change Management“, was ist es nicht? Der Begriff ist schillernd. Die Gefahr, dass drei Führungskräfte drei unterschiedliche Vorstellungen davon haben, ist groß. Lassen Sie mich dennoch den Versuch einer Definition wagen. Das Ziel von Change Management ist es, seitens der Firmenleitung sicherzustellen, dass alle im Unternehmen tätigen Menschen bereit, befähigt und motiviert sind, den Wandel zu akzeptieren, weiterzugeben und umzusetzen. Die permanente Bewältigung von Veränderungen ist von allen Beteiligten, vor allem den Führungskräften, als nicht delegierbare Schlüsselaufgabe zur Erreichung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs zu begreifen.

„Change Management“ steht heute im Anforderungsprofil der meisten Führungskräfte, freiwillig oder notgedrungen. Change Management ist ein Prozess, in dem die Unternehmen und ihre Beschäftigten die Fähigkeit erwerben, sich auf absehbare oder unvorhergesehene Veränderungen einzustellen und dabei Gegensätze auszuhalten. Um es in einem Satz zu formulieren: Change Management ist das Management von Ambivalenzen in turbulenten Zeiten. Ambivalent ist dabei vieles: Veränderungsprozesse müssen zwischen verschiedenen Spannungsfeldern gesteuert werden, und zwar zwischen Psychologie und Betriebswirtschaft, Sach-

CHANGE MANAGEMENT IST EIN PROZESS, IN  
DEM DIE UNTERNEHMEN UND IHRE  
BESCHÄFTIGTEN DIE FÄHIGKEIT ERWERBEN, SICH  
AUF ABSEHBARE ODER UNVORHERGESEHENE  
VERÄNDERUNGEN EINZUSTELLEN



und Beziehungsaspekten, Tradition und Wandel, visionären Vorgaben von „oben“ und Bedürfnissen von „unten“, Anpassung und Widerstand, Irritation und Integration und Angst und Freude. Ich gehe noch weiter: Wenn es diese Spannungsfelder nicht gäbe, müsste man sie schaffen. Denn nur mit ihnen lassen sich Veränderungsenergien freisetzen, die dazu führen, dass Menschen in Bewegung kommen. Wandel ist nie linear (obwohl manche Technokraten in Unternehmen dies immer noch gern glauben wollen), er verläuft zirkulär, iterativ und oft chaotisch. Gutes Change Management gleicht somit der Arbeit eines Architekten und bewegt sich zwischen Kunst und Handwerk.

Veränderung – wohin, wozu, warum? Manchmal werde ich gefragt, ob Veränderung nicht heutzutage vielfach Selbstzweck ist und selbst Führungskräfte manchmal nicht alles erklären können. Und genau hier liegt ein Kern dessen, was das Risiko von Change Management ausmacht. Der Wandel kann sich auf sieben Themenfelder beziehungsweise Veränderungsebenen beziehen: Um die Sachebene geht es, wenn sich Geschäftsinhalte, Märkte, Kunden oder Wettbewerber ändern und ein Unternehmen sich darauf einstellen muss. Die Methodenebene betrifft die Veränderung von internen Prozessen, Instrumenten oder Qualitätsstandards. Die Geschäftsordnungsebene bezieht sich auf neue Spielregeln zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, Zulieferern und Kunden. Wenn die Personenebene Gegenstand eines Veränderungsprojekts ist, dann geht es um Kompetenzen, Interessen, Verhalten oder Einstellungen von Beschäftigten. Die Beziehungsebene ist angesprochen, wenn die interne Kommunikation und Zusammenarbeit sowie Machtstrukturen verändert werden sollen. Besonders schwierig wird es, wenn die Werteebene (ein Unternehmen wandelt sich zum kompromisslosen Dienstleister) oder die Kulturebene (das ganze System mit seinen Regeln, Taktiken, Tabus sowie geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen verändert sich) im Fokus der Veränderung stehen.

Wie kann ein Veränderungsprozess gelingen? Weil es sich dabei um ein Thema handelt, das Expertenrunden noch auf Jahrzehnte hinaus beschäftigen wird, möchte ich mich auf sieben Thesen und drei Erfolgsfaktoren beschränken. Die Thesen richten den Blick auf Erfahrungen, die ich und andere als Initiatoren und Prozessbegleiter von Veränderungen gemacht haben, und können im besten Fall sensibilisieren:

- Eine gute Auftrags- und Situationsklärung am Anfang ist die halbe Miete.
- Die Betroffenen müssen frühzeitig beteiligt und eingebunden werden.
- Der Weg kann auch das Ziel sein – vor allem, wenn es um Veränderungen auf der Personen-, Beziehungs- oder Kulturebene geht.
- Revolutionen gelingen selten – besser ist es, sukzessives Lernen von Neuem und Verlernen von Altem zu ermöglichen.
- Selbsterneuerung und -organisation von Mitarbeitern sollten Vorrang vor Anordnungen von oben haben.
- Authentisches Verhalten von Führungskräften – auch wenn Angst und Unsicherheit vorherrschen – ist die geeignete Antwort auf Konflikte und Widerstände. Und: Rückschläge sind normal. Daher kommt es in Veränderungsprozessen stark auf Durchsetzungskraft, Durchhaltevermögen und „eine heitere Besessenheit“ an.

Die Erfolgsfaktoren verweisen auf grundlegende Voraussetzungen, ohne die Change Management überhaupt nicht funktioniert. Stichwort Führung: Angesichts der Komplexität von Veränderungsprozessen versagen sämtliche Management-by-Irgendetwas-Techniken. Die einzige Sicherheit, die es für die Führungskraft geben kann, findet sie bei sich selbst. Die Führungskraft als Mensch ist gefragt. Dabei kann ein Manager auch Schwäche zeigen; er muss nicht immer sofort die Lösung eines Problems parat haben und kann auch ruhig einmal ratlos, irritiert und verärgert sein. Durch das Zeigen von Emotionen entsteht eine Nähe, die den Respekt vor der Führungskraft noch steigern kann. Gerade weil sie so menschlich und glaubwürdig erscheint. Im Verhältnis zu den Mitarbeitern sollte die Führungskraft für Orientierung, Geborgenheit und Entfaltungsspielräume sorgen. Dabei gilt kreatives Fragen als wichtige Methode: Wer fragt, der führt.

DER MIX ZWISCHEN  
INFORMATIONSVORANSTALTUNGEN,  
DIALOGGRUNDEN UND SCHULUNGEN  
MUSS BEI CHANGE MANAGEMENT-  
PROJEKTEN STIMMEN.



**Stichwort Kommunikation:** Change Management ist mehr als Kommunikation, doch Kommunikation ist stets im Zentrum des Handelns. Dabei ist jeder Mensch im Unternehmen sowohl Sender als auch Empfänger, ob verbal und non-verbal, ob offen oder verdeckt, ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt. Wichtig ist ein häufiger Abgleich von Selbst- und Fremdbildern bei Führungskräften und Mitarbeitern, denn wir nehmen häufig als selbstverständlich an, dass unsere Botschaft auch so verstanden wurde, wie wir sie gemeint haben. Laut einer US-Studie denken 90 Prozent aller Leader, dass sie Visionen und Inhalte gut kommunizieren können. Nur 30 Prozent aller Mitarbeiter teilen jedoch diese Meinung. In Veränderungsprozessen muss der Mix zwischen Informationsveranstaltungen, Dialogrunden und Schulungen stimmen.

**Stichwort Vision:** Die Unternehmensleitung muss ein allgemeines Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels schaffen. Zugleich sollte sie ein lebendiges, realistisches Bild der Zukunft entwerfen, das für alle erstrebenswert ist – selbst wenn zuvor ein Tal der Tränen durchschritten werden muss. Ex-Bundeskanzler Helmut Kohl, der Vordenker und Gestalter der deutschen Wiedervereinigung, hat dazu einmal gesagt: „Visionäre sind die besseren Realisten.“



## Pulverspritzgießen von Metall & Keramik

### Eine innovative Fertigungstechnologie erobert Österreich



*Von der Idee bis zum Produkt ...*

- Know-How und Kompetenz
- Modernste Ausstattung
- Komplexe Bauteile, auch Mikrobautteile
- Hohe Stückzahl, hohe Werkstoffanforderungen
- Nanopulverherstellung
- Rapid Tooling
- Spritzgießen
- Sintern
- Qualitätskontrolle

ARC Seibersdorf research GmbH - Materials Research - A-2344 Seibersdorf - Kontakt: Rudolf Zauner - Telefon: +43 (0) 50 550 - 3379 - E-Mail: rudolf.zauner@arcs.ac.at - Web: www.materials-technology.at

Vom 28. – 30. September findet im Schloss Weikersdorf, Baden, über dieses Thema „Pulverspritzgießen“ eine Fachtagung mit Präsentation statt.

Auskunft, bzw. Anmeldung: <http://www.materials-technology.at/pimworkshop>, ARC Seibersdorf research GmbH, Herr Dr. Rudolf Zauner +43 (0) 50 550 / 3379, Kunststoff-Cluster, ecoplus, Frau Waltraud Wanzenböck +43 (0) 2622 / 82324 - 20