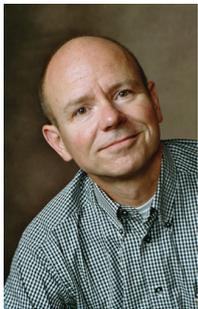


Die sieben Irrtümer des Change Managements

Unternehmen mit Profil

Oft Gehörtes wird durch Wiederholung nicht wahrer: in der Wirtschaftswelt halten sich ein paar hartnäckige Vorurteile über Change und dessen Management. Sich von ihnen zu verabschieden, öffnet die Tore für echte Veränderung und nachhaltigen Wandel. Für den renommierten Schweizer Unternehmensberater Jörg T. Sorg ist Change ein Prozess, der zwar Vision und Motivation braucht, zu seiner Umsetzung aber genauso auch Planung und Vordenken, Ausdauer und Konfliktbereitschaft.



Als Coach und Begleiter vieler namhafter Firmen hat Jörg T. Sorg vielfältige Praxiserfahrungen (Schwerpunkt: Marketing und Vertrieb), welche in seine Seminare und Workshops einfließen. Nach seinem Studium an der ETH Zürich war Dr. Sorg zunächst in Europa und USA in der Unternehmensentwicklung tätig.
joerg.sorg@bluewin.ch
www.sorg-joerg.ch

Irrtum 1: „Change Management braucht's, wenn der Karren im Dreck steckt“: Wie so oft in der Krise ist die Hoffnung auf ein Wundermittel groß. Die Erwartungshaltung ist gewaltig und der Druck in der Regel enorm. Es ist eine irrierte Vorstellung, dass Change Management das Instrument der Wahl ist, wenn die Krise latent geworden ist. Irrig warum? Weil sich der Wandel nicht managen lässt. Er passiert einfach. Das erkannte schon der Management-Guru Peter Drucker als er sagte: „You cannot manage change. You can only be ahead of it!“

Richtig ist, dass Change Management für genau das Gegenteil das Instrument der Wahl ist. Unternehmen stehen vor der Wahl, zu reagieren oder zu agieren. Entweder es gelingt ihnen, sich einen Vorsprung zu erarbeiten, oder sie hecheln der Konkurrenz hinterher. Damit sollte sich Change Management beschäftigen: sich einen Vorsprung zu erarbeiten! Wollen Sie die Spielregeln Ihrer „Bühne“ gestalten, oder sollen es andere für Sie tun? Wenn Sie in der Krise stecken, haben es vermutlich wohl andere für Sie schon getan!

Einen Vorsprung zum Agieren haben bedeutet jedoch

- Eine Vision der Einzigartigkeit des eigenen Unternehmens haben.

- Über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, die in Zukunft gefragt sind.

- Mitarbeiter haben, die über genügend Motivation verfügen.

- Konsequente Mittel einsetzen und am richtigen Ort investieren.

- Zielführende Pläne zur Umsetzung der eigenen Vision entwickeln.

Es klingt eigentlich logisch: Veränderung langfristig zu planen, verspricht mehr Erfolg, als sie gezwungenermaßen unter Stress und Druck anzugehen. Trotzdem können Change-Berater ein Lied davon singen, dass sie allermeist zu spät konsultiert werden. Über Change Management wird nachgedacht, wenn die Krise bereits da ist. Solange alles glatt läuft und zudem das Tagesgeschäft (wie immer) drängt, sehen viele Firmeninhaber und CEOs nicht ein, warum sie sich mit Change beschäftigen sollen. Darum: weil der Horizont in ruhigeren Zeiten weiter ist und keine Krise die nötigen Ressourcen und die Kreativität auffrisst, die für

kluges Veränderungsmanagement gebraucht werden. „Wer den Karren in den Dreck geschoben hat, soll ihn auch wieder herausziehen.“ (Unbekannt)

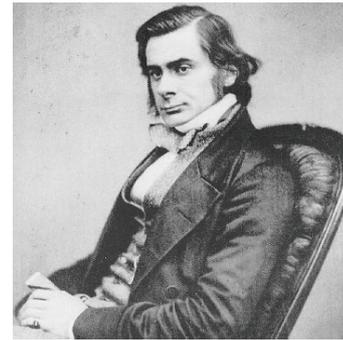
Irrtum 2: „Lösungen bringt der Berater – dafür wird er bezahlt“. Im Zeitalter der schnellen Lösungen ist die Gefahr groß, dass die Lösung wichtiger wird als das Problem. Oder mit anderen Worten: Für jede Lösung braucht es ein Problem. Probleme kann man nicht bereden! Man muss sie im Detail kennen und verstehen. Das braucht Zeit und Geduld. Sich dieser Mühsal zu entledigen und den Berater damit zu beauftragen, hat den gravierenden Nachteil, dass eingekaufte Lösungen nie als eigen empfunden werden. Schlimm wird's dann, wenn in der Folge eine rege Diskussion entbrennt auf der Suche nach dem passenden Problem zur eingekauften Lösung. Verheerend gar kann es werden, wenn mit der Zeit offensichtlich wird, dass man das falsche Problem löst. Wer nur auf Lösungen wartet, wird bald keine mehr brauchen!

JEDER HAT DEN BERATER, DEN ER VERDIENT!

Berater sollen helfen, dass Probleme gelöst werden können, und nicht Probleme zu eingekauften Lösungen suchen. Dazu müssen sie zuerst erkannt werden. Ein „Problemlerlebnis“ ist genauso wichtig wie die anschließende Freude an der richtigen Lösung. Dazu gehören auch oft unangenehme Fragen und unangenehme Wahrheiten. Das macht den Change-Prozess zum „Erlebnis“! Und nichts anderes! Im Kern einer jeden Auseinandersetzung steckt die Lösung! Deshalb dürfen Berater nicht pflegeleicht sein. Eher das Gegenteil sollte der Fall sein.

Nehmen wir an, ein Change Management-Berater wurde gerufen. Bekanntermaßen ist deren Honorar kein Taschengeld; entsprechend verbreitet ist die Annahme, Problemlösungen könne man sich für diesen Preis einfach kaufen. Dem ist nicht so: nichts ist so nachhaltig, wie der selbst erarbeitete Struktur- und Kulturwandel. Und manch fortschrittlicher Leader ist dankbar dafür, in seinem Berater jemanden zu haben, der ihm furchtlos auch unangenehme Wahrheiten sagt. „Ich würde alles noch einmal so machen, wie ich es getan habe. Bis auf eine Ausnahme: Ich würde früher bessere Berater suchen.“ (Aristoteles Onassis)

„MEINE AUFGABE IST ES, MEINE HOFFNUNGEN ZU LEHREN, SICH DEN TATSACHEN ANZUPASSEN, UND NICHT, DIE TATSACHEN DAZU ZU ZWINGEN, MIT MEINEN HOFFNUNGEN ÜBEREIN ZU STIMMEN.“
(THOMAS HUXLEY)



Irrtum 3: „Ein emotionsgeladenes Leitbild bringt den Laden in Schwung“. Fast jedes Unternehmen hat seine Leitsätze. Bedauerlicherweise passen sie auch fast zu jedem Unternehmen: zu wenig kernig und griffig. Wo soll da noch Begeisterung herkommen? Emotionen sind wichtig. Keine Frage. Sie müssen aber Ausdruck einer eigenen Identität und eigener Standpunkte sein. Sie müssen die Werte eines Unternehmens transportieren und nicht der Beliebigkeit entspringen. Ansonsten regiert das Prinzip Hoffnung! Viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter würden es nicht mal merken, wenn man ihr Leitbild mit irgendeinem anderen Leitbild austauscht. Wie sollen sie auch, setzen sie sich doch nie oder selten damit auseinander. Als Führungsinstrument verliert es somit völlig an Bedeutung. Emotionen alleine nützen nichts. Sie müssen im Sinnzusammenhang gesehen werden. Nur dann kann Dynamik in den Change-Prozess gebracht werden. Dies kann nur entstehen wenn:

- Eine klare und eindeutige Aufgabenstellung des Unternehmens formuliert wurde.
- Sinnvolle Ziele mit der sichtbar besseren Erfüllung dieser Aufgaben verbunden sind.
- Stoßrichtungen klar sind, wenn es darum geht, die Kräfte zu konzentrieren.
- Beiträge aller Mitarbeiter dauerhaft im Rahmen der Führungsprozesse thematisiert werden.

Die „Basis“ spielt dabei eine große Rolle. Stöhnen, ironisches Lachen und rollende Augen sind als Reaktionen nicht selten, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Stichwort ‚Leitbild‘ hören. Natürlich gilt das nicht für alle Firmen, aber allzu oft bleiben Leitbilder bei schöner Rhetorik - was die Belegschaft, die Ideal und Wirklichkeit beständig abgleicht, genau spürt. Bis in alle Chefetagen hat sich das dennoch nicht herumgesprochen: es gibt die Erwartungshaltung, dass allein das Verfassen eines Leitbilds schon Wesentliches für die Alltagspraxis ändert. Das Stichwort sollte heißen: „gelebte Vision“ und „walk your talk“! Visionen und Leitbilder sind wichtig - aber es braucht die ständige Überprüfung, ob sie noch tragen. Andernfalls steht Veränderung an: von Leitbild oder Unternehmen. „Meine Aufgabe ist es, meine Hoffnungen zu lehren, sich den Tatsachen anzupassen, und nicht, die Tatsachen dazu zu zwingen, mit meinen Hoffnungen überein zu stimmen.“ (Thomas Huxley)

Irrtum 4: „Information ist ausreichend - wozu diskutieren?“ Information ist die eine, Kommunikation die andere Seite der Medaille. Egal wie viel informiert wird und wie viel Information Sie zur Verfügung stellen, entscheidend ist, was damit passiert. Erfolgreiches Change Management ist primär eine Frage der Intensität und Qualität der Auseinandersetzung mit der eigenen Situation als Unternehmen. Stärken und Fähigkeiten des Unternehmens sowie Kräfte und Einflussfaktoren im Umfeld. Darüber zu informieren kann gut sein, sich damit auseinanderzusetzen und Erkenntnisse für zukünftige Verhaltensweisen daraus abzuleiten, ist besser. Deshalb ist Diskussion und Kommunikation wichtig. Nicht um einen Debattierclub entstehen zu lassen, sondern um Unterschiede bewusst werden zu lassen. Welcher Unterschied? Der Unterschied zwischen Ihnen und Ihren stärksten Wettbewerbern.

CHANGE MANAGEMENT LEBT VOM DIALOG

Nur wenn die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, der Unterschied intern allen bewusst wird, kann auch davon ausgegangen werden, dass auch der Kunde diesen Unterschied wahrnimmt und spürt. Information alleine kann dies nicht leisten. Change Management lebt vom Dialog - intern und extern!

Studien zur Wirksamkeit von Veränderungsmanagement sprechen eine klare Sprache: eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Change liegt in schlechter Kommunikation. Manche Chefs halten Durchsagen für echte Mitteilungen und wundern sich, wenn Wesentliches beim Gegenüber nicht ankommt oder die Belegschaft beim Change nicht mitzieht. "Das haben alle schon lange gewusst!" und „Wir haben alle rechtzeitig informiert!“, heißt es dann. Das mag sein, aber wenn kein wirklicher Dialog angeboten wird, vergeben Führungskräfte eine wichtige Gelegenheit, die Solidarität und Compliance ihrer Mitarbeiter zu erwerben. Diese müssen den Wandel aber mittragen - zumal sie den Löwenanteil der Detailarbeit dafür zu leisten haben. „Das große Ziel des Lebens ist nicht Wissen, sondern Handeln.“ (Thomas Huxley)

Irrtum 5: „Identifizierte Mitarbeiter ersetzen die Planung“. Identifikation verhindert nicht Chaos! Ohne

„WER SICH GEGEN FLIESENDES WASSER
STEMMT, WEIL ER STANDPUNKTE HAT, VERUR-
SACHT WIRBEL.“ (JOACHIM MEISNER)



Plan ist die Wahrscheinlichkeit dafür erhöht. Wir leben in einer Zeit, wo es wichtiger denn je ist, Zeit, Mittel und Energien dort zu konzentrieren, wo es sich lohnt und zielführend ist. Change Management versinkt ansonsten im Chaos. Es muss bewegt und verändert werden. Dafür braucht es nicht nur eine klare Orientierung, sondern auch einen Plan. Wenn identifizierte Mitarbeiter festlegen, wie sie welchen Weg gehen wollen, ist das die Folge einer bewussten, fokussierten und in der Regel kreativen Vorgehensweise. Change Management und die damit verbundene Veränderung kann nicht dem Zufall überlassen werden. Nicht der Weg bestimmt das Ziel! Zumindest nicht im Change Management. Es ist das Ziel, das den Weg bestimmt. Und somit auch den Plan!

Manch ein Kreativer ist stark im ersten Entwurf, aber fürchtet sich, zuviel Planung könne seiner Initiative die Kraft und den Charme nehmen. Andere vermuten, zuviel Planung mache den Change-Prozess starr; man müsse flexibel bleiben, um schnell auf Unvermutetes reagieren zu können. Letzteres ist richtig; dennoch gibt es selten ein Zuviel bei der Planung von Change. Erwiesenermaßen wird eher zuwenig Energie in das Vordenken des Veränderungsprozesses gesteckt. Change-erfahrene Berater können hier durch kluge Strategietipps vermeiden, dass unnötiges Lehrgeld bezahlt wird. „Hätten wir alle einen Sinn, wir liefen einen Weg.“ (Unbekannt)

Irrtum 6: „Ein klarer Fokus und der Change-Prozess läuft konfliktfrei“. Der Change ist beschlossen, die Marschrichtung ist klar, und in der Führungsetage herrscht Enthusiasmus: „Das packen wir an!“. Man ist oft nicht gefasst auf Durststrecken und Konflikte während des Change-Prozesses. Dabei sind die eine natürliche Folge von ernsthaft begonnenem Wandel, denn jede gravierende Veränderung schafft existenzielle Unsicherheit. Am schmerzhaftesten erleben das die Angestellten. Es gibt einen ungeschriebenen Vertrag zwischen Mitarbeiter und Firma: „Du gibst mir Sicherheit - dafür gebe ich dir meine Arbeitskraft.“ Unvorbereiteter oder schlecht kommunizierter Change entspricht einer unangekündigten Stornierung dieses Vertrags. Um so wichtiger ist es, Mitarbeiter durch

diese Phase aktiv zu begleiten, statt sie sie passiv erleben (und manchmal schockartig erleben) zu lassen.

OHNE KONFLIKTE KEIN CHANGE MANAGEMENT

Klarer Fokus hin oder her. Es gibt viele Wege nach Rom. Und über die muss nachgedacht werden. Da bleiben Konflikte nicht aus. Konflikte sind normal. Für den Change-Prozess sogar wünschenswert. Ein klarer Fokus gibt ihnen die positive Energie, die in Konflikten freigesetzt werden und zielführend zu steuern sind. Jede Form der übertriebenen Harmoniebedürftigkeit ist Gift für jeden Veränderungsprozess. Positiv ausgetragene Konflikte sind ein Zeichen dafür, dass sich etwas bewegt. Zumindest in den Köpfen. Und da fängt jeder Change-Prozess an! Viele unbeantwortete Fragen und unterschiedlichste Erwartungen beanspruchen Raum und Zeit! „Wer sich gegen fließendes Wasser stemmt, weil er Standpunkte hat, verursacht Wirbel.“ (Joachim Meisner)

Irrtum 7: „Fehlende Motivation schafft der Trainer“. Nehmen wir an, die Unternehmensleitung ist sich bewusst, wie wichtig die Solidarität der Mitarbeitenden im Change-Prozess ist. Gefahr erkannt, Gefahr gebannt? Braucht es nur ein paar Motivationspritzen, um eine lahrende Belegschaft auf Kurs zu bringen? Manch einer erwartet sich zuviel von symbolträchtigen Veranstaltungen wie Kick-offs oder teuren Motivationsseminaren. Hier gilt wie beim Thema Leitbild: erst die gelebte Praxis schafft den Wandel. Fehlende Motivation hat außerdem Ursachen: ein kluger Berater wird diese zunächst versuchen, aufzudecken, statt Frust mit Motivationsprüchen zuzudecken. Das ist kurzfristig unangenehmer für die Leitung, aber langfristig das einzig Erfolgversprechende.

Längst haben wir gelernt und begriffen, dass Motivation ein Thema ist, das direkt die eigene Person betrifft. Motivation liegt im Verantwortungsbereich der Mitarbeiter. Nur sie können entscheiden, ob sie Motivation aufbauen wollen oder nicht. Was sie dafür brauchen, kann ihnen nicht der Trainer liefern. Stimmige Rahmenbedingungen und vor allem klare Ziele, für die es sich lohnt, physische und psychische Kräfte

„DER GRUND, WARUM MANCHE MITARBEITER AUF DER LEITER DES ERFOLGES NICHT SO RECHT VORANKOMMEN, IST DARIN ZU SUCHEM, DASS SIE GLAUBEN, SIE STÜNDEN AUF EINER ROLLTREPPE.“
(ANONYM)



te freizusetzen, müssen vom Unternehmen kommen. Sie sind Grundvoraussetzungen. Sie alleine garantieren aber nicht Motivation der Mitarbeiter. Der Trainer hat, wie die Führungskräfte, einen Beitrag zu leisten, dass keine Demotivation aufkommt. Der Rest muss von den Mitarbeitern kommen! Zu lernen, wie richtig und sinnvoll mit Rahmenbedingungen und Zielen umzugehen ist, ist der wohl wertvollste Beitrag des Trainers. Auch Handwerkszeug und Fähigkeit vermitteln und deren Anwendung trainieren, gehört dazu. Es sind aber Rahmenbedingungen, die hier geschaffen werden, und nicht Motivation. Eine irriige Vorstellung, wenn Führungskräfte glauben, mit Seminar- und Trainerimpulsen Motivationskrisen überwinden zu wollen. Nicht umsonst sind ganzheitliche und integrierte Kon-

zepte Kern jeder professionellen Change Management Bemühungen.

Insgesamt dürfte klar geworden sein, warum Change ein Prozess ist, der zwar Vision und Motivation braucht, zu seiner Umsetzung aber genauso auch Planung und Vordenken, Ausdauer und Konfliktbereitschaft. Und nicht zuletzt muss sich das Unternehmen Rechenschaft darüber ablegen, ob es über die nötigen Mittel und Fähigkeiten verfügt, eine nachhaltige Veränderung durchzustehen. Ein guter Berater wird dazu unbequeme Fragen stellen und zu harter Arbeit an sich selbst anregen. Als Belohnung winkt: ein zukunftsfähiges Unternehmen mit wahrhaftig einzigartigem Profil.

Veranstaltungs-Highlights 2. Quartal 2008



IT-Anforderungsmanagement konkret

Wien • 9. - 10. April 2008

Wissensmanagement mit Microsoft-Lösungen

Wien • 16. - 17. April 2008

Effiziente Software Tests

Wien • 24. April 2008

IT-/ Software-Qualitätsmanagement in der Praxis

Wien • 25. April 2008

ERP-Systeme richtig auswählen und einführen

Wien • 26. Mai 2008

Auswahl von Dokumenten-Management-Systemen

Wien • 27. Mai 2008

Dokumenten-Management und Archivierung

Salzburg • 2. Juni 2008

Betriebswirtschaft und Recht für IT-Verantwortliche

Bad Tatzmannsdorf • 11. - 14. Juni 2008

ADV - ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR DATENVERARBEITUNG
01 533 0913 • www.it-community.at • Trattnerhof 2 • 1010 Wien