

## Kundeninformation November 2010

### Veränderungsprozesse erfolgreich managen

Nichts ist beständiger als der Wandel. Wandel bzw. Veränderungen sind keine Erscheinungen der Neuzeit sondern Bestandteil der Evolutionsgeschichte der Menschheit von Anfang an. So wäre unsere industrielle Entwicklung, die uns allen einen relativen Wohlstand und humanere Arbeitsbedingungen gebracht hat, ohne Veränderungen nicht möglich gewesen. Allerdings hat das Tempo der Veränderungen gerade in den letzten zwei Jahrzehnten rasant zugenommen. Dies bewirkt Unsicherheit und Ängste bei allen Betroffenen.

Die Häufigkeit und die schnelle Abfolge von Veränderungen droht Mitarbeiter und Organisationen zu überfordern. Dies war in vielen Fällen in den letzten Jahren zu beklagen. Changeprozesse sind unverzichtbar, wenn Unternehmen zukünftig im internationalen Wettbewerb bestehen wollen, aber sie müssen richtig gemanagt werden.

Nur die Gestaltung des Wandels in Unternehmen und Organisationen entscheidet letztendlich über deren Zukunftsfähigkeit. Dies ist die Herausforderung der Gegenwart und auch der Zukunft, zu der das Top-Management und Führungskräfte aller Ebenen ihren Beitrag leisten.

Veränderungen in Unternehmen müssen als Prozesse verstanden werden, die Begleitung, Unterstützung und Coaching erfordern. Changeprozesse haben ihren Auslöser nicht nur in neuen Markt- und Technikentwicklungen, sondern können auch durch die Änderung der Unternehmensstrategie und einer damit verbundenen Portfoliobereinigung entstehen.

Wandel im Sinne von technischen oder organisatorischen Veränderungen löst in den Unternehmen oder betroffenen Abteilungen in aller Regel Widerstände aus und erfordert von den Mitarbeitern andere Qualifikationen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Hieraus ergeben sich besondere Anforderungen an die Führungskräfte.

### Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

#### 1. Zielklarheit

Aufgabe des Managements ist es, klar und eindeutig den betroffenen Mitarbeitern zu kommunizieren, warum die Veränderung notwendig ist, welche Ziele damit verfolgt werden und auf welche Weise Unterstützung erfolgt. Diese Offenheit und Ehrlichkeit ist Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Gelingen des Changeprozesses. Hier wird leider in der Realität allzu oft gesündigt. Wahrheiten werden nicht offen ausgesprochen, Risiken verschwiegen. Das erhöht die Skepsis und auch den Widerstand gegen Veränderungen.

Veränderungen produzieren nicht nur Gewinner sondern auch Verlierer, damit muss offen umgegangen werden. Veränderungsprozesse vollziehen sich auf dünnem Eis, wenn die Glaubwürdigkeit bereits am Anfang verloren gegangen ist.

## **2. Permanente Informationen über das Veränderungsprojekt**

Die intensive Information über das WAS und das WARUM der Veränderung zu Beginn des Prozesses ist zwar wichtig und unabdingbar, aber nicht ausreichend.

In jeder Phase des Veränderungsprozesses, insbesondere der Planungs- und Implementierungsphase, müssen die Mitarbeiter, die es betrifft, gründlich und wahrheitsgemäß über den Stand des Projektes informiert werden. Strategische Ziele müssen auf operative Ziele herunter gebrochen werden. Jeder Mitarbeiter muss wissen, wo er jetzt steht, wo es hin gehen soll, was schon erreicht worden ist und welche Ziele noch angesteuert werden.

## **3. Einbindung der Betroffenen**

Gerade in Veränderungsprozessen gilt der alte Grundsatz der Organisationsentwicklung, „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen. Mitarbeiter streben in ihrer Mehrheit nicht nach Veränderung, sondern wollen eher Beständigkeit und Kontinuität. Diese innere Einstellung und Mentalität ist für Veränderungsprozesse hemmend und auch hinderlich. Umso wichtiger ist es, die Betroffenen in das Projekt einzubinden, ihre Ideen und Vorschläge ernst zu nehmen und dort wo es möglich ist, auch umzusetzen. So lassen sich die Widerstände und die Skepsis der Mitarbeiter reduzieren und Motivation für das Neue verbessern. Die unmittelbaren Vorgesetzten, die operativ mit der Gestaltung des Veränderungsprozesses betraut sind, haben hier eine sehr wichtige Führungsaufgabe zu erfüllen.

## **4. Führungskräfte sind der Motor des Veränderungsprozesses**

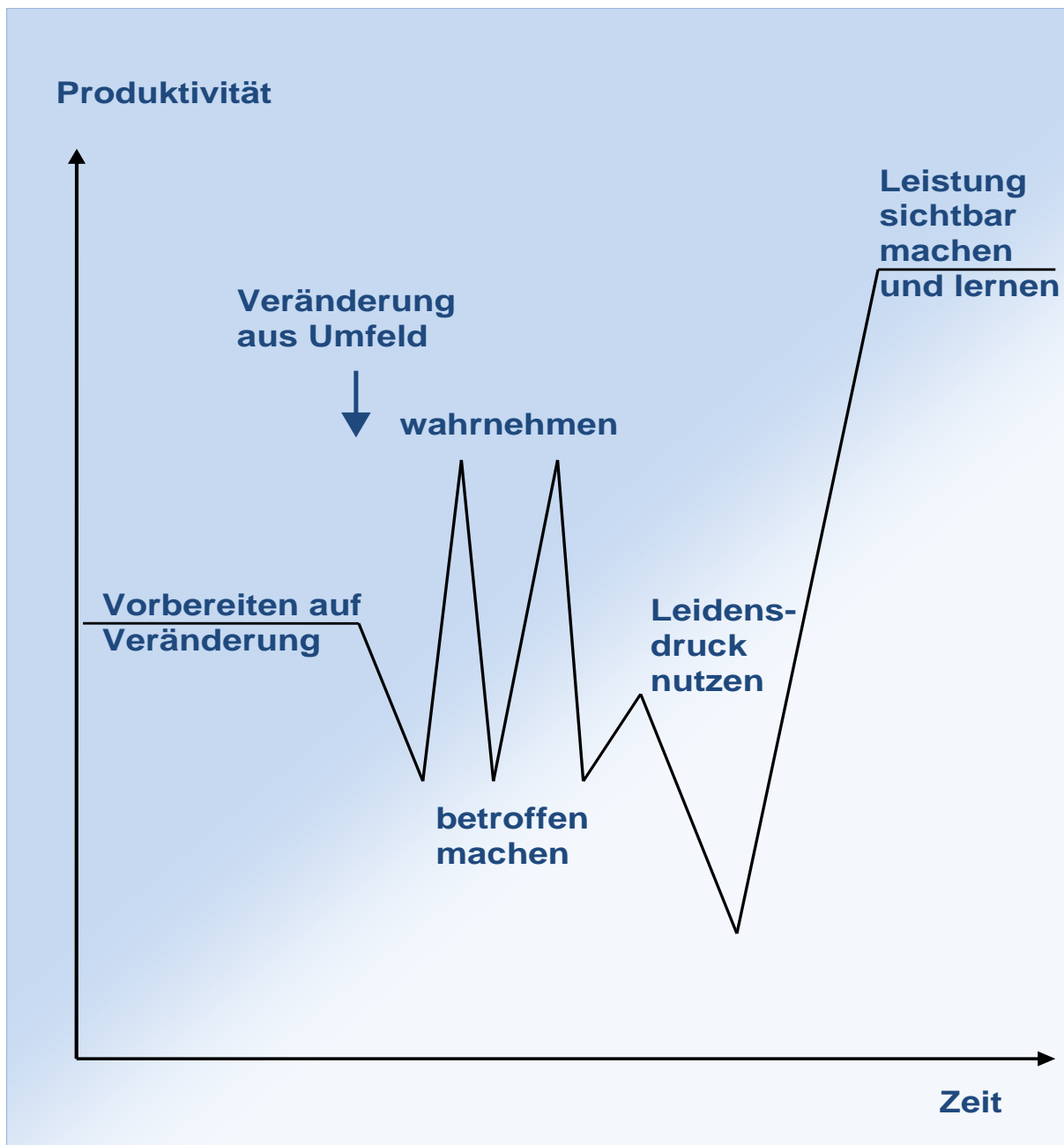
Erfolg und Glaubwürdigkeit des Projektes hängen in sehr starkem Maße davon ab, wie sich Führungskräfte aller Ebenen für den Changeprozess engagieren. Ihre Vorbildfunktion hat unmittelbare Wirkung auf das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter in einem solchen Prozess.

Den Führungskräften obliegt es, die erforderliche Kommunikation über das Veränderungsprojekt sicherzustellen. Vor und während der Implementierung von Veränderungsprojekten ist eine intensivere Kommunikation als im Normalbetrieb erforderlich. Schließlich gilt es, Ängste und Befürchtungen – die nicht in allen Fällen offen von den Mitarbeitern artikuliert werden sondern als Widerstand wahrnehmbar sind - abzubauen und Vertrauen zu schaffen. Hier gilt es, zu den wahren Ursachen des Widerstandes vorzustoßen, Ängste zu thematisieren und Hilfestellungen anzubieten.

Changeprozesse verändern auch die Anforderungen an die zukünftig auszuübenden Tätigkeiten. Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass Qualifizierungs- und Coachingbedarf rechtzeitig erkannt und umgesetzt wird. Der unmittelbare Vorgesetzte ist verstärkt in der Rolle des Coaches gefordert.

Veränderungsprozesse zeigen in ihrem typischen Verlauf die Phasen der „Irritation“ und des „Leidens“. Die Produktivität sinkt erst einmal ab, weil das Neue ungewohnt ist und noch

kein routiniertes Arbeiten erlaubt. Dies führt oftmals zu Frustrationen bei den betroffenen Mitarbeitern. Umso wichtiger ist es deshalb, die Mitarbeiter in diesen kritischen Verlaufsphasen aktiv zu unterstützen, zu motivieren, sie zu coachen und erzielte Erfolge auch sichtbar zu machen. Die folgende Grafik illustriert diesen Prozess:



*Führungsaufgaben im Veränderungsprozess*

Unter dem Aspekt zunehmend alternder Belegschaften ist die besondere Sensibilität der Generation 50+ zu beachten. Ein Kardinalfehler wäre es Ihnen zu sagen „Vergesst alles was ihr früher einmal gemacht habt, jetzt fängt ein neues Zeitalter bei uns an!“. Die Motivation und das Engagement gerade älterer Mitarbeiter fußt auf der Wertschätzung, die sie für ihre früheren Leistungen erhalten haben. Hier gilt es anzusetzen: Wertschätzung für die Erfolge der Vergangenheit zu zeigen, aber gleichzeitig die Notwendigkeit des Neuen zu erläutern und ihnen bewusst zu machen, dass sie Fähigkeiten und Eigenschaften besitzen um die neuen Herausforderungen zu meistern.

Das Veränderungstempo darf sich nicht an der Generation der 20-30jährigen orientieren, sondern muss altersadäquat sein. Also lieber einmal das Tempo herunter nehmen als die reiferen Jahrgänge zu überfordern und damit Frust, Widerstand und Ängste auszulösen.

Veränderungsbereitschaft setzt Lernbereitschaft voraus. Diese Fähigkeit kann nicht erst im gereiften Alter entwickelt sondern muss viel früher aufgebaut werden. Innovations-, Veränderungs- und Lernfähigkeit können dann am besten ausgebaut werden, wenn ein lebenslanger Lernprozess stattfindet. Delegation, Aufgabenänderungen sowie gezielte Laufbahnentwicklungen fördern diesen Prozess.

November 2010 - Ehrhard Flato