

Blickpunkt:KMU

Success for your Business



Die besten Redner 2007

Harry Holzheu kürt die Top-Rhetoriker des Landes



Ausgabe 6/2007
Dezember 2007

Konkurrenzverbot
Wie wirksam sind die Klauseln
in Arbeitsverträgen?

Sonderteil
16 Seiten für die Logistik
in Ihrem Unternehmen

CHANGE MANAGEMENT

Führungsaufgabe: Wandel gestalten

Veränderungsprozesse begleiten – das ist heute eine (fast) alltägliche Führungsaufgabe. Doch häufig sind speziell die Führungskräfte auf der operativen Ebene hierauf nicht ausreichend vorbereitet. Unter anderem, weil die Projektverantwortlichen die Auswirkungen des Wandels auf die Arbeitsabläufe und die Kultur des Unternehmens oft unterschätzen.

AUTOR: DR. GEORG KRAUS



ZUM AUTOR

Dr. Georg Kraus (Tel. 0049 7251 989034, E-Mail: info@kraus-und-partner.de) ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist unter anderem Autor des „Handbuch Change-Management“ (Cornelsen Verlag, 2006).
www.kraus-und-partner.de

Den Ertrag steigern, die Durchlaufzeiten senken, die Servicequalität verbessern – vor solchen Herausforderungen stehen heute die meisten Unternehmen permanent. Denn auch ihre Mitbewerber sind nicht untätig. Entsprechend viele Veränderungsprojekte laufen heute in den meisten Unternehmen – oft parallel. Und entsprechend viel Erfahrung mit dem Managen solcher Projekte haben die meisten Unternehmen gesammelt. Trotzdem werden bei vielen Projekten nicht die gewünschten Wirkungen erzielt. Hierfür gibt es zwei zentrale Ursachen:

Den Verantwortlichen ist oft nicht ausreichend bewusst, dass die initiierten Veränderungen sich nicht nur auf die Bereiche auswirken, in denen die Prozesse und Strukturen geändert werden. Sie wirken meist breiter. Deshalb treten häufig in Bereichen Widerstände auf, die sie nicht im Fokus hatten.

Die Verantwortlichen reflektieren bei strategischen Änderungen im Vorfeld nicht ausreichend die Auswirkungen auf die Struktur sowie Arbeitsabläufe im Unternehmen und auf dessen Kultur. Sie übersehen, dass in jeder Organisation die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur wie Zahnräder ineinander greifen müssen. Sonst arbeitet das gesamte System mit reduzierter Kraft.

Die Arbeit „an der Front“ würdigen

Zumeist steuern Unternehmen heute Veränderungsprozesse auf der strukturellen Ebene routiniert. Den Umgang mit deren Auswirkungen auf der kulturellen Ebene betrachten die Verantwortlichen aber häufig als lokale Führungsaufgabe. Teilweise zu Recht! Denn in der Regel informiert die Unternehmensführung die Belegschaft eher allgemein über die geplanten Änderungen. Aufgabe der Führungskräfte vor Ort ist es dann, ihren Mitarbeitern im Dialog zu vermitteln, warum diese nötig sind und was diese für deren Arbeitsalltag bedeuten. Ausserdem müssen sie die Mitarbeiter beim Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensmuster begleiten und ihnen das Gefühl vermitteln, dass die Veränderung möglich ist. Insofern haben die operativen Führungskräfte meist eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Projekten.

Vielfach wird in Unternehmen der Umgang mit den Auswirkungen der Veränderungen aber nicht nur als lokale Führungsaufgabe betrachtet, sondern bagatellisiert. Das heisst, gemäss der Maxime „Das machen die schon“ wird beim Planen der Projekte nicht mitbedacht: Wie bereiten wir die Führungskräfte auf diese Aufgabe vor und wie unterstützen wir sie dabei? Also sieht das Projektdesign zum Beispiel keine Veranstaltungen vor, bei



denen die Führungskräfte vorab darüber informiert werden:

- Was ist geplant?
- Was kommt auf uns zu?
- Mit welchen Reaktionen müssen wir rechnen?
- Wie sollten wir darauf reagieren?

Die Folge: Die Führungskräfte sind rat- und hilflos, wenn die Mitarbeiter sie nach der offiziellen Ankündigung der Veränderungen mit Fragen bestürmen oder mit ihren Ängsten konfrontieren.

Des Weiteren sieht das Projektdesign zum Beispiel keine kollegialen Beratungsgruppen vor, in denen sich die Führungskräfte im Verlauf des Projektes über ihre Erfahrungen austauschen. Die Folge: Die Führungskräfte haben vielfach das Gefühl „Nur ich kämpfe mit diesem Problem“, obwohl ihre Kollegen vor derselben Herausforderung stehen. Und: Erfolgreiche Lösungsansätze werden nicht kommuniziert.

Operative Führungskräfte (mental) unterstützen

Da solche Unterstützungsmassnahmen fehlen, fühlen sich die operativen Führungskräfte vielfach im Stich gelassen. Also entwickeln

sie selbst Widerstände gegen das Projekt – auch weil sie sich überfordert fühlen. Zu Recht! Denn wenn sie nicht wissen, wie Veränderungsprozesse verlaufen, können sie auch nicht einschätzen, welche Reaktionen seitens der Mitarbeiter zu erwarten sind. Und schon gar nicht können sie adäquat reagieren, wenn ihre Mitarbeiter das entsprechende Verhalten zeigen.

Entsprechend wichtig ist es, im Vorfeld von Veränderungsprozessen den Führungskräften zu vermitteln,

- wie solche Prozesse in der Regel verlaufen und
- welche Verhaltensmuster Mitarbeiter in den sieben Phasen eines Veränderungsprozesses meist zeigen.

Welches Verhalten ist wann gefragt? Diese Phasen lassen sich kurz wie folgt beschreiben:

Phase 1: Gerüchte über geplante Veränderungen verursachen Unruhe und Sorge – noch bevor diese offiziell verkündet wurden. In dieser Phase ist es wichtig, als Führungskraft mit den Betroffenen ins Gespräch zu kommen und Spielregeln für den Umgang mit der Situation zu vereinbaren.

Phase 2: Mit der offiziellen Bekanntgabe wird die Notwendigkeit der Veränderung definitiv.

Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert, doch noch kaum jemand ist fähig, sich auf neue Zukunftsvisionen einzulassen. Zuhören, Informieren und Verständnis zeigen sind nun gefragt.

Phase 3: Nach dem ersten Schreck zeigen sich Ärger und Wut. Die Folge sind Abwehrreaktionen, die zuweilen sogar zu mehr Produktivität führen. Denn die Mitarbeiter möchten zeigen: „Seht, die Veränderung ist nicht nötig. Es geht auch so.“ Jetzt gilt es ihnen zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem notwendig und unausweichlich ist.

Phase 4: Ist die Veränderung rational akzeptiert, setzen sich die betroffenen Mitarbeiter damit persönlich auseinander: Was bedeutet der Wandel für mich? Welche Herausforderungen kommen auf mich zu? Kann ich sie bewältigen und wenn ja wie? Dies können die Betroffenen in dieser Phase zumeist noch nicht präzise einschätzen. Deshalb gilt es jetzt, die Betroffenen beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen.

Phase 5: Der Tiefpunkt ist erreicht, wenn klar ist: Es gibt kein Zurück. Damit das Neue auch emotional akzeptiert wird, muss das alte gewürdigt werden. Es braucht Zeit für Trauer und Abschied – beispielsweise in Workshops und Einzelgesprächen.

Phase 6: Erst danach richtet sich die Energie auf das Neue. Nun gilt es, Neugier zu wecken und das erforderliche Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind nun hilfreich sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.

Phase 7: Allmählich wird das Neue zur Normalität und Lernerfolge schaffen Selbstvertrauen. Die Leistung des Systems steigt über das ursprüngliche Niveau. Nun gilt es, den Prozess zu bewerten: Was lief nicht so gut? Was hat sich bewährt? Aus diesen Erfahrungen kann jeder Einzelne und die Organisation lernen – und damit künftige Veränderungen besser bewältigen.

Wenn Führungskräfte die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses kennen, können sie ihre Mitarbeiter besser beim (mental) Bewältigen der neuen Herausforderungen unterstützen. Dadurch steigt auch ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft. Neben ihrem Selbstvertrauen wächst ihre Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu begleiten. Hierdurch erhöht sich wiederum die Kompetenz der Organisation, mit Veränderungen professionell umzugehen. Das zahlt sich bei allen Folgeprojekten aus. ◆