

**Markt**  
UND MITTELSTAND

# Markt

## UND MITTELSTAND

**11**  
2008  
Deutschland  
€ 5,00

CHF 9,50 B13894

DAS MAGAZIN FÜR UNTERNEHMER

**Keine Angst vor Veränderungen**

10 Tipps für ein erfolgreiches Changemanagement S. 54

**Knigge für die Firmen-IT**

So beugen Sie Datenmissbrauch im Unternehmen vor S. 68

**Lohnpolitik auf Kosten der Kleinen**

Warum die nächste Tarifrunde für den Mittelstand teuer wird S. 30

**Mittelstand in Not!**

# WO GIBT'S NOCH GELD?

Die **Finanzkrise** erreicht die Wirtschaft. Wie Sie sich gegen Kreditklemme und Rezession wappnen S. 16

Bilder: photothek/dlstein bild, Bloomberg News, picture-alliance/dpa, action press (Montage)

ISSN: 0948-8340



# Farbe wechseln mit System

Veränderungsprozesse planen und steuern - dies ist eine Herausforderung, vor der Firmenchefs häufig stehen. Der Unternehmensberater Georg Kraus hat 10 Tipps zusammengestellt, worauf Mittelständler beim **Change Management** achten sollten.

von Georg Kraus

## Nicht jede Änderung ist ein Change-Prozess

Der Begriff „Change“ ist in den vergangenen Jahren in vielen Chefetagen zu einem Modebegriff geworden. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Ganz gleich, ob Unternehmen lediglich ihre Büros streichen, eine neue Software anschaffen oder ganze Firmen fusionieren, fast jede Veränderung wird heute großspurig als „Change“ titulierte. Dies verursacht vielfach Verwirrung.

**Tipp:** Bezeichnen Sie als „Change-Prozess“ prinzipiell nur Veränderungen, die auch einen bedeutsamen kulturellen Wandel in Ihrer Organisation nach sich ziehen - also solche, bei denen Ihre Mitarbeiter (und Sie selbst) gewohnte Denk- und Verhaltensmuster über Bord werfen und durch neue Arbeitsroutinen ersetzen müssen.

## Rom wurde nicht an einem Tag erbaut

Den meisten Menschen fällt es schwer, von einem Tag auf den anderen gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufzugeben. Denn diese vermitteln ihnen auch ein Gefühl der Sicherheit. Entsprechend langwierig sind zumeist Prozesse, bei denen ganze Mitarbeitergruppen ihr Verhalten verändern müssen. Von heute auf morgen geht das nicht.

**Tipp:** Bedenken Sie dies beim Planen von Change-Projekten. Sonst definieren Sie unrealistische Ziele.

## Struktur und Kultur bedingen sich wechselseitig

Auch wenn nicht jede Veränderung ein Changeprozess ist, so finden in Unternehmen doch mehr Changeprozesse statt, als insbesondere deren Initiatoren

häufig vermuten. Vor allem Techniker denken oft: „Wir führen doch nur ein neues CRM-System ein“ und übersehen, dass sich hierdurch auch die Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter verändern. Entsprechend überrascht sind sie, wenn das Personal plötzlich mit (verdecktem) Widerstand reagiert.

**Tipp:** Analysieren Sie, wenn größere Veränderungen anstehen, deren Auswirkungen für die Mitarbeiter. Andernfalls riskieren Sie, dass unverhofft ein Orkan über Sie hinwegfegt, der das gesamte Projekt lahmlegt.

## Was beschlossen ist, ist noch lange nicht umgesetzt

Viele Unternehmensführer agieren bei Change-Projekten wie folgt: Sie fassen die wegweisenden Beschlüsse. Dann rufen sie eine Projektgruppe ins Leben, die

ihre Beschlüsse realisieren soll, und anschließend wenden sie sich neuen Aufgaben zu. Wenn Sie so vorgehen, ist Ihr Projekt von vornherein gescheitert. Warum? Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem der oberen Führungskräfte. Nur wenn der Firmenlenker immer wieder das Signal aussendet: „Die Veränderung ist nötig und an ihr führt kein Weg vorbei“, schafft er in seinem Unternehmen die nötige Veränderungsenergie.

**Tipp:** Zeigen Sie Präsenz. Werben Sie immer wieder für die Veränderung - selbst wenn Sie die Verantwortung für die Umsetzung einer Projektgruppe übertragen.

### Bei jeder Veränderung gibt es auch Verlierer

Unternehmen neigen dazu, alles in ein rosarotes Licht zu tauchen - auch Veränderungsvorhaben. Sie werden den Mitarbeitern meist so präsentiert, als ob es dabei nur Gewinner gäbe. Doch Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie wissen: Das ist so gut wie nie der Fall. Zumindest gibt es bei jedem Change-Projekt Mitarbeiter, die sich als Verlierer empfinden - zum Beispiel, weil sie Einfluss oder Privilegien verlieren. Oder weil sie neue Aufgaben wahrnehmen müssen.

**Tipp:** Sprechen Sie offen und ehrlich mit Ihren Mitarbeitern darüber und geben Sie ihnen Raum, ihre Bedenken zu artikulieren. Sonst verdichten sich diese zu massiven Widerständen.

### „Lonely heroes“ stehen auf verlorenem Posten

Auch Ihre Führungskräfte sind nur Menschen - und letztlich normale Arbeitnehmer. Deshalb sollten Sie es nicht als selbstverständlich erachten, dass alle Führungskräfte die von Ihnen gewünschten Veränderungen ohne Vorbehalte mittragen. Zugleich sind Sie aber auf ihre Unterstützung angewiesen, wenn es darum geht, die Veränderungen in deren Bereichen umzusetzen.

**Tipp:** Bevor Sie ein Change-Projekt verkünden, sollten Sie sich darum bemühen, möglichst viele Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen - zum Beispiel, indem Sie diese (und sei es nur formal) in

Ihre Entscheidung einbinden. Falls Ihnen das zu weit geht, sollten Sie sie zumindest in persönlichen Gesprächen ausführlich über die Gründe für Ihre Entscheidung und deren voraussichtliche Konsequenzen informieren.

### Projektmanager brauchen Rückgrat und Erfahrung

Unternehmen übertragen die Verantwortung für Change-Projekte oft jungen Führungskräften, als Chance, sich zu bewähren - getreu dem Motto: „Lass' das mal den Mayer machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt.“ Als Folge davon werden die Projekte oft von Personen gemanagt, die die Auswirkungen gewisser Entscheidungen und Handlungen auf die Organisation nur bedingt einschätzen können; von Personen zudem, die noch ein schwaches Standing in der Organisation haben. Entsprechend schwer fällt es ihnen, von den „Bereichsfürsten“ die nötige Unterstützung zu erlangen - vor allem, wenn diese den ehrgeizigen Nachwuchs als Konkurrenz erfahren.

*Nichts motiviert  
Mitarbeitersosehr,  
als wenn sie sehen,  
dass ihre Leistung  
von ihren Vorgesetzten  
gewürdigt wird.*

**Tipp:** Übertragen Sie die Verantwortung für strategische (Change-)Projekte gestandenen Führungskräften und/oder erfahrenen Projektmanagern. Oder stellen Sie dem „Youngster“ zumindest eine entsprechende Person als Coach zur Seite, mit der er nicht nur seine strategische, sondern auch die taktische Marschroute austüfteln kann.

### Rüsten Sie sich für den Sagen Marsch durch die Wüste

Oft starten Unternehmen ein Projekt voller Euphorie und Enthusiasmus. Doch nach einiger Zeit beginnt das lammern

und Hadern: „Das bringt alles nichts.“ „Da ändert sich ja sowieso nichts.“ Das ist normal - weil sich kulturelle Veränderungen immer nur in kleinen Schritten vollziehen.

**Tipp:** Rechnen Sie damit, dass es Probleme beim Umsetzen gibt. Werben Sie gerade beim anstrengenden „Marsch durch die Wüste“ stark für die Veränderung - sonst erlahmt die Veränderungsenergie und die Mitarbeiter fallen in ihre alten Verhaltensmuster zurück.

### Der Weg zum Misserfolg ist mit guten Vorsätzen gepflastert

Oft erlahmt die (Veränderungs-)Energie auch, weil die Mitarbeiter beim Ausprobieren der neuen Verhaltensmuster registrieren: „So wie wir das früher gemacht haben, ging alles schneller und einfacher.“ Warum ist das so? Die Mitarbeiter haben noch keine neuen Denk- und Verhaltensroutinen entwickelt. Hinzu kommt, dass bei jedem größeren Veränderungsprojekt in einer Übergangszeit zunächst einmal Sand im Getriebe der Organisation steckt.

**Tipp:** Machen Sie Ihren Führungskräften bewusst, wie wichtig es gerade in dieser Übergangsphase ist, dass sie ihre Mitarbeiter führen - und stellen Sie den Mitarbeitern Unterstützer zur Seite, die diese unter anderem motivieren.

### Zum Feiern gibt es fast immer einen Grund

Gerade weil der Weg zum großen Ziel bei Change-Projekten oft so weit ist, dass die Beteiligten zuweilen das Gefühl haben, nie ans Ziel zu kommen, ist es wichtig, dass Sie Etappenziele formulieren, deren Erreichen gefeiert werden kann. Das macht den Beteiligten Mut.

**Tipp:** Ziehen Sie, wenn es etwas zu feiern gibt, als „Chef“ auch mal ganz spontan die Spendierhosen an - und organisieren Sie zum Beispiel einen Umtrunk oder einen Ausflug. Denn nichts motiviert Mitarbeiter mehr, als wenn sie sehen, dass ihre Leistung von ihren Vorgesetzten gewürdigt wird.

«