

## Change Management – Der Wandel ist Normalzustand

### Die Situation

Die Zyklen der Veränderungen werden kürzer und der Umfang immer größer. Vielfach werden Unternehmen durch die Veränderungen so aufgewirbelt, dass es in der Belegschaft erhebliche Widerstände gibt, und das eigentliche Ziel der Veränderung nicht erreicht wird. Noch immer scheitern ca. 70% der Reformen am Widerstand der Mitarbeiter. Verärgerung, Frustration, Demotivation und auch Fluktuation sind die Folge.

### „VERÄNDERUNG WIRD IN VIELEN WIRTSCHAFTSBEREICHEN ZUKÜNFTIG DER NORMALZUSTAND SEIN.“

Es ist eine erhebliche Ressourcenverschwendung, die wir nicht hinnehmen dürfen. Das heute noch übliche Muster Veränderung – Ruhephase – Veränderung wird so nicht erhalten bleiben. Die Zeiten zwischen den Veränderungen werden immer kürzer, sie wird uns ständig umgeben, Veränderung wird in vielen Wirtschaftsbereichen zukünftig der Normalzustand sein. Damit wachsen auch die Herausforderungen an die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Die Belastungen werden noch weiter zunehmen. Wir müssen es schaffen, *den Wandel zu leben*. Dazu brauchen wir Change Management.

### Warum ist Change Management notwendig?

Wir Menschen sind grundsätzlich veränderungsscheu. Anstehende Veränderungen lösen (berechtigte aber auch unberechtigte) Ängste aus. Zum Beispiel Angst bei Neuem zu versagen oder Angst um den Arbeitsplatz. Die Ursachen dieser Ängste sind Unwissenheit und Verunsicherung. Den Ist-Zustand kennen wir und beherrschen ihn routiniert. Veränderungen und ihre Auswirkungen auf unser Umfeld und uns kennen wir nicht. Ein wesentlicher Grund für die Ängste ist gefunden: *Mangelnde Information*.

Um Veränderungen reibungsarm und dauerhaft umsetzen zu können, ist die Information der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Umfassende Information und offene Kommunikation auf allen geeigneten Kanälen ist gefordert. Gleichfalls muss

es bereits in einem sehr frühen Stadium der Veränderung gelingen, *die Betroffenen zu beteiligen*. Gelingt uns das, haben wir eine Veränderung „mit“ und nicht „für“ den Mitarbeiter. Er wird sich nun mit seinen Ideen und Wünschen einbringen. Sein Engagement für die anstehende Veränderung ist groß, denn es ist „seine“ Veränderung! Durch diese beiden Maßnahmen, *informieren und beteiligen*, schaffen wir es, den Wandel nicht nur auf dem Papier zu

vollziehen, sondern mit allen Vorteilen wirklich zu leben.

Betrachtet man dies genauer, so erkennt man, dass es sich bei Change Management um vielfältige Maßnahmen handelt, die je nach Unternehmen und aktueller Situation angewendet werden. Sie haben alle das Ziel, die Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen, ihre Begeisterung für das Neue zu wecken, mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und die Umsetzung ohne übermäßige Konflikte oder gar Verweigerungen zu erreichen. Bei dem Prozess kommt den Führungskräften eine beson-

### „CHANGE MANAGEMENT BEWIRKT EINE BEWUSSTSEINS- BILDUNG BEIM MITARBEITER UND EINEN KULTURWANDEL IM UNTERNEHMEN, WELCHER SICH BEI SPÄTEREN VERÄNDE- RUNGEN POSITIV AUSWIRKT.“

dere Rolle zu. Sie müssen Change Management aktiv betreiben. Es handelt sich nicht um eine einmalige Sache, sondern um eine permanente Aufgabe. Vor, während und vor allem auch nach der Veränderung muss mit Change Management gearbeitet werden. Change Management bewirkt eine Bewusstseinsbildung beim Mitarbeiter und einen Kulturwandel im Unternehmen, dieser wirkt sich bei späteren Veränderungen positiv aus.

### Fazit

Um in dem rasanten Wandel mithalten zu können, benötigen wir eine Unternehmenskultur, in der die Veränderung als notwendig und normal betrachtet wird. Um Veränderungen wirklich zu leben, bedarf es einer entscheidenden Bewusstseinsbildung in der Belegschaft. Führungskräfte müssen Change Management als ihre Aufgabe verstehen. Wir brauchen das lernende Unternehmen, denn Menschen machen den Wandel.

heinz.botthof@plaut.de  
www.plaut.de

### ZUR PERSON



Heinz-Josef Botthof seit 1998 Leiter des Bereiches Management Training bei der Plaut Consulting GmbH, München-Ismaning.

Nach Beendigung seines Studiums der Volkswirtschaftslehre und Politologie/Soziologie an der Philipps-Universität in Marburg war Heinz-Josef Botthof einige Jahre in der Wissenschaft tätig und lehrte u. a. am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft der Justus-Liebig-Universität in Gießen. 1990 wechselte er als Assistent des Leiters Akademie Führung + Organisation (AfürO) und des Geschäftsführers der Gesellschaft für Organisation e.V. (GfürO) nach Bonn. 1992 wurde er Leiter der Geschäftsstelle und stellvertretender Geschäftsführer der AfürO und GfürO.