

Wenn der Wind dreht

Veränderungen sind derzeit bei vielen Mandanten notwendig, ob durch Nachfolgethemen, die Digitalisierung oder Wachstumspläne. Aber „Change“ lässt sich nicht einfach verordnen – vor allem, wenn er nachhaltig wirken soll. Fünf Tipps von einem professionellen „Change-Agent“, der Unternehmen bei der Veränderung unterstützt.

TEXT Robert Simon

Der Wille zur Veränderung ist da – doch das ist erst der Anfang, damit „Change“ auch erfolgreich, umfassend und nachhaltig umgesetzt werden kann. So unterschiedlich die Unternehmen, Beteiligten und Veränderungsvorhaben auch sind, einige grundlegende Hinweise helfen, die Erfolgsaussichten zu verbessern:

1. Wunderheiler gibt es nicht

Der konzeptionelle Rahmen der Unternehmensentwicklung – Vision, Strategie, Organisation, Führungssystem – ist Sache des Topmanagements und wird top-down als „Unternehmerwille“ umgesetzt. Bei Change-Programmen geht es dann darum, dies durch entsprechende Prozesse und Systeme sowie durch Akzeptanz der „Macher/-innen“ im mittleren Management und auf der Arbeitsebene abzusichern. Es ist eine Illusion, dass Change Management durch einen „Guru“ mit einem intern abgestellten Assistenten erfolgreich zu bewältigen ist. Bildlich geht es darum, mehrere Hundert Mitarbeiter/-innen mit gewohntem Habitus und mit Misstrauen gegenüber Neuem bzw.

auch Ängsten – vor möglichem Versagen, Arbeitsplatzverlust etc. – zu „erziehen“. Change Management ist deshalb die Arbeit von Teammitgliedern unterschiedlicher Qualifikation, z.B. Projektmanagement, Konfliktmanagement, Moderations- und Kommunikationsmethodik, Personal- und Qualitätsmanagement, Lean Management. Typisch ist der Einsatz externer Experten, die den Change-Prozess organisieren und durch unternehmensinterne Mitglieder ergänzt werden. Letztere werden für ihre Aufgabe geschult und sollen mit der Zeit die Aufgaben der externen Experten übernehmen, bis der Prozess ein „interner Selbstläufer“ geworden ist – denn Change Management ist in Unternehmen mit dynamischem Umfeld keine „Eintagsfliege“, sondern ein Langzeitprogramm.

2. Turbolösungen gibt es auch nicht

Change-Prozesse durchlaufen typische Phasen. Das beginnt mit der Vorbereitung und Planung des Programms, geht über in das „Aufbauen“ der Betroffenen

für neue Ideen, mündet in die Umsetzung dieser Ideen gemeinsam mit den Beteiligten und endet mit dem „Einfristen“ dieser neuen Lösung einschließlich der regelmäßigen Erfolgsmessung und Kurskorrektur bei Abweichungen. In der Regel startet der Prozess mit kleineren Projekten, die schnelle Erfolge versprechen, um die Beteiligten zu Veränderungen zu ermutigen. Zudem werden Pilotbereiche ausgesucht, die günstige Voraussetzungen bieten, um Änderungen zu testen, umzusetzen und später in anderen Bereichen auszurollen. Die Ergebnisse werden regelmäßig gemessen und aufgrund der Erfahrungen werden Optimierungen vorgenommen, bis sich der neue Ansatz etabliert hat. All dies geschieht immer in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern und deren Interessenvertretern.

Dieses Vorgehen zielt auf Akzeptanzsicherung und nachhaltige Ergebnisse dort, wo die Arbeit gemacht wird. Das beinhaltet Vorgehens- und Verhaltensänderungen und keine „Schnellschüsse“. Es muss deshalb gut überlegt werden, die in den jeweiligen Bereichen

erfolgreich vorgegangen wird. Die „Dramaturgie“ des Change-Prozesses spielt dafür eine wesentliche Rolle – es geht um ein Programm mit solider Detailarbeit über Jahre.

3. Mit Experten und persönlichem Engagement geht es

Erfolgsversprechend sind Change-Prozesse, die von drei „Säulen“ getragen werden: Das sind zunächst die „Macht-promotoren“, die den Veränderungsprozess wollen und beharrlich vorantreiben. An der Spitze müssen der Unternehmer und das Topmanagement als überzeugte „Veränderer“ stehen. Die „Mannschaft“ schaut auf sie und registriert sensibel, wie „die da oben“ entscheiden, wie sie sich verhalten und was das für jeden bedeutet. Unliebsame Entscheidungen sind dabei nicht das Problem, es geht um die Beseitigung von unberechtigten Pfründen, Tabuzonen etc. Jeder kennt diese Missstände.

Eine weitere Säule sind die Fachpromotoren – Techniker, Informatiker, Qualitätsmanager etc. –, die je nach Projektinhalt das notwendige neue Wissen fachlich kompetent einbringen können. Ohne sie gibt es keinen inhaltlichen Fortschritt und sie benötigen den Rückhalt der Machtpromotoren, um wirksam zu agieren.

Konzentriert wird der Change-Prozess von professionellen „Change-Agents“, die das Methodenwissen in den Prozess einbringen, die internen Träger der Veränderungen schulen und vor allem typische Probleme im Voraus erkennen und wirksam angehen. Change-Agents sind

langjährig aus einer Vielzahl von Projekten erfahrene „Veränderer“, die das Change-Programm gestalten, Initiativen ergreifen, Projekte aufsetzen, die Teams mit geeigneten Methoden coachen und bei Problemen intervenieren. Sie müssen mit Menschen umgehen können und dabei auch zielstrebig den Prozess vorantreiben sowie bei Bedarf eine Personalselektion vornehmen. Dieser Dreiklang hat sich in der Praxis als besonders erfolgreich erwiesen.

4. Kein Methoden-Overkill

Wichtig: Es gibt Dutzende von Change-Methoden, meist einfache Ansätze, aufgewertet mit Anglizismen – World Café, Stakeholder-Analyse, Sounding Boards –, die eher abstoßen als anziehen. Es ist Sache des Change-Agents, die Akzeptanz der Methoden durch die Praktiker sicherzustellen. Weniger ist dabei deutlich mehr.

5. Change ist Daueraufgabe

Und: Menschen neigen dazu, zu alten Gewohnheiten zurückzukehren, wenn das Neue sie überfordert. Deshalb kann Change Management kein Projekt sein. Es ist eine Daueraufgabe, das neu Geschaffene zu erhalten, zu optimieren und wiederum durch etwas Neues zu ersetzen, denn: „Das Bessere ist des Guten Feind.“ ■

PROF. DR. ROBERT SIMON

Ist Geschäftsführer der auf Restrukturierungen und Transformationen spezialisierten R.A.C.H. Interim GmbH.
robert.simon1@gmx.net