

Change Management: Veränderungen erfolgreich gestalten



Seite 25

Bayerische
Wassertage
in Augsburg

Seite 31

Erfolgreiche
Einstiegs-
qualifizierung

Seite 89

IHK-Inhouse-
Marktberatung
Italien und
Spanien

Seite 67

Special

Wirtschaftsstandort
Ulm/Neu-Ulm
im Blickfeld

Seite 37

Wirtschaftsführer

Computer,
Software & Internet



Die Arbeit mit neuen Augen sehen

Wie lassen sich erwünschte Veränderungen im Unternehmen am besten verankern? Ein professioneller Coach kann, als Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern, beiden Seiten dabei helfen, Change-Management bestmöglich zu nutzen.

Würden Sie bitte unsere Mitarbeiter trainieren? Sie sollen sich am Telefon kundenfreundlicher verhalten.“ So lautete eine Anfrage dreier Geschäftsführer eines Familienunternehmens mit 25 Mitarbeitern. Schnell stellte sich heraus, dass die drei Chefs sich über das richtige Auftreten des Sekretariats nicht einig waren. Die Mitarbeiter versuchten, es allen



Hans-Peter Wellke

Bild: Privat

gleichzeitig Recht zu machen, sie spiegelten die Uneinigkeit ihrer Chefs und blockierten sich in ihren Überzeugungen zum Thema Kundenorientierung gegenseitig. Es begann ein mehrmonatiger Beratungsprozess mit den Führungskräften. Man ordnete Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Kommunikationsprozesse. Heute kann das Geschäftsführerteam aus zwei Generationen mit internen Konflikten umgehen - und das Sekretariat tritt ohne Trainer- und Beraterimpuls überzeugend und zeitgemäß auf.

Da Veränderungen nicht immer und jedem leicht fallen, sind insbesondere nach langjähriger Routine die Methoden und die Kompetenz des Coaches gefragt: „Ich mache das nie anders“, erklärt eine Führungskraft in einem Automobilkonzern überzeugt seinem Coach. Der muss dann auch mal provo-

zieren: „Wollen Sie das gleiche Ergebnis bekommen, dann tun Sie das gleiche. Möchten sie ein anderes Ergebnis erreichen, dann machen sie es anders.“ Bisweilen ist auch ein lauter Ruck im Unternehmen hilfreich, um Veränderungen einzuläuten: Im Rahmen eines KickOff-Meetings für Führungskräfte in einem Medizintechnik-

Unternehmen mit 200 Mitarbeitern wurde von den Führungskräften als erstes das im Foyer hängende kunstvolle Gemälde des Leitbilds gegen ein neu entwickeltes ausgetauscht. Sichtbar und spürbar konnten ab diesem Tag alle Führungskräfte und Mitarbeiter sehen: „Jetzt beginnt eine andere Zeit“. Ein großes Handicap für Führungskräfte sind oft ihre eigenen inneren Vorbehalte: „Wichtig wäre es schon, aber dafür haben meine Mitarbeiter aktuell keine Zeit.“ Ein überzeugendes Argument, begegnet man den spürbar gestressten Mitarbeitern. Für die Führungskraft ist es hilfreich und notwendig, die Vorbehalte der Mitarbeiter zu verstehen - wer diese jedoch nicht nur versteht, sondern auch teilt, kann weder seine Ziele konsequent vermitteln, noch die Mitarbeiter adäquat führen. In einem Tochterunternehmen einer deutschen Großbank z. B.

sollten die Mitarbeiter „aktiv auf Neukunden zugehen“. Das ist eine der schwierigsten Herausforderungen für den „Kundenberater“ einer Bank, der es gewohnt ist, auf seine Kunden zu warten. Im Vorfeld wurden nicht nur den Beratern die neue Rolle des „Verkäufers“ vermittelt, sondern auch den Führungskräften zielunterstützende Führungsinstrumente an die Hand gegeben. „Immer wenn ich die Mitarbeiter aktiv führe, gehen die Verkaufszahlen nach oben, lasse ich nach, so stagnieren sie.“ - so die überraschende Bilanz einer Filialleitung nach den ersten vier Wochen Umsetzung. In den Filialen, in denen die Führungskräfte die Ängste der Mitarbeiter vor der aktiven Kundenansprache teilten, wurden selbst einfachste Führungsinstrumente schon nach wenigen Tagen nicht mehr eingesetzt. Das Ergebnis: Die schlechten Verkaufszahlen blieben auch erhalten.

Gemeinsam für den Wechsel

Wenn Führungskräfte sich z. B. vor den Mitarbeitern widersprechen, statt gemeinsam konsistent aufzutreten, lässt das jede Organisationsveränderung bereits während der KickOff-Veranstaltung in den Anfängen ersticken. Deshalb beginnt jedes Change-Management mit einem Führungskräfteworkshop oder mit Coaching. „Ich glaube, ich muss mich verändern“, sinnierte während eines Workshops ein Projektleiter laut. Das ist ein guter Anfang, denn wenn sich ein Teil des Systems verändert, so verändert sich das Gesamtsystem.

Auch wenn zu Beginn der Reise das Ziel manchmal nicht exakt feststeht und mit dem Coach zusammen erst entwickelt und geklärt wird: Das Ziel der Expedition bestimmt der, der beschließt, zu neuen Ufern aufzubrechen. Dabei ist nur eines sicher: Vom neuen Erkenntnisniveau gibt es keinen Weg mehr zurück.

Hans-Peter Wellke |

Partner für Personalentwicklung, Sulzberg

Kontakt: Tel. 08376-921744
wellke@partner-PE.de



Ein Artikel unsers Kunden Otto Haas, Siemens AG

Keine Veränderung ohne Mitarbeiter

Stillstand ist Rückschritt – dieses geflügelte Wort ist Ausgangspunkt für viele Change-Management-Prozesse. Doch so manches, was betriebswirtschaftlich nützlich und volkswirtschaftlich modern ist, erweist sich in der Unternehmenspraxis als echter Flop. Das Geheimnis liegt in der Beteiligung der Mitarbeiter an der Veränderung: denn nur wenn jeder sich bewegt, geht es vorwärts.

Wir führen bei uns jetzt Flexible Office ein.“ Ein Satz, gesprochen von einer Führungskraft aus dem Oberen Management, lässt die Mitarbeiter eines gesamten Geschäftsgebiets erstaunen. Schnell wird ein Team gebildet, eine Beraterfirma engagiert, die Finanzierung gesichert und die Umsetzung gestartet. Fragebögen werden verteilt, Einrichtungspläne gezeichnet und die Umbaumaßnahmen in den Büros laufen an. In rekordverdächtiger Zeit wird die alte Bürowelt mit festen Arbeitsplätzen in neue buchbare flexible Arbeitsplätze verändert. Alle Ziele wurden erreicht, die Flächeneffizienz pro Arbeitsplatz wurde verbessert, die Flächenkosten nachhaltig gesenkt, die Prozesse vereinheitlicht. Alle am Projekt beteiligten sind rundum zufrieden. Aber sind wirklich alle zufrieden? Eine nach Abschluss des Projekts durchgeführte Mitarbeiterbefragung endete in einer extrem schlechten Bewertung der neuen Büroform. Was ist passiert? Der notwendige Change-Management-Prozess wurde nicht genügend unterstützt. Es wurde eine neue, schöne und effiziente Bürowelt errichtet, allerdings ohne die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorzubereiten. Die Notwendigkeit von Schulungen und frühzeitigen Coachingphasen wurde nicht gesehen. Das Projekt wurde als Top-down-Entscheidung durch das Ma-

nagement angeordnet, die Führungskräfte standen nicht zum Konzept, die Mitarbeiter akzeptierten „Flexible Office“ nicht. Es kam zu Identifikationsproblemen.

Kommunikation über Veränderungen

Um eine solche Konstellation in Projekten zu vermeiden, ist es von enormer Bedeutung, das Thema Change Management ganz oben in die Prioritätenliste zu stellen: Es ist ein wichtiger Baustein im Kommunikationskonzept. Dabei spielt es weniger eine Rolle, um welche Art von Projekt es sich handelt, sondern welche Veränderungen dies nach sich zieht. Je größer also die persönliche Veränderung, desto intensiver ist der Prozess zu begleiten. Die Führungskräfte erbringen dabei die Transfer- und Übersetzungsleistung für die Mitarbeiter. Sie haben die Frage im Fokus: Was bedeutet das für mich als Führungskraft und für meine Mitarbeiter? Sie sollen die Vorbehalte, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter verstehen, aber nicht teilen oder sogar verteidigen. Das Wichtigste aber ist, sich mit den Visionen und Zielen zu identifizieren und die Botschaft konsistent und überzeugend zu leben und weiterzutragen. Die Mitarbeiter und die einzelnen Teams müssen ihre eigenen inneren

Kontakt: Tel. 08376-921744
wellke@partner-PE.de



Führungskräfte haben eine wichtige Transformationsaufgabe im Change-Prozess.

Bild: ProjectPhotos

Vorbehalte aufgeben, die Ziele und Visionen adaptieren, sich auf Veränderungen vorbereiten und diese aktiv mitgestalten.

Veränderung setzt Energie frei

Alte Überzeugungen führen nicht zu neuen Ideen. Ein erfolgreicher Change-Management-Prozess setzt Energie frei für Innovationen, schafft Raum für Kommunikation und weckt die Begeisterung, neue Richtungen zu erkennen und neue Wege mit hohem Tempo zu beschreiten. Für Unternehmen kann dies einen überaus entscheidenden Faktor im weltweiten Wettbewerb darstellen.

Otto Haas | Siemens AG, München