

Nehmen Sie den Change in die eigenen Hände!

Erfolgsfaktoren des Change Management.

Change ist ein Naturgesetz. Veränderungen im Unternehmen vollziehen sich, ob Sie dies wollen oder nicht. Die Frage ist, ob Sie als staunender Beobachter daneben stehen und den Wandel passiv über sich ergehen lassen. Oder ob Sie die Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten. Wie lässt sich die Veränderung – das Change Management (CM) – steuern und im Unternehmen so kommunizieren, dass alle Beteiligten mitziehen?

CM-Steuerungsfaktor 1: Gehen Sie als Vorbild voran

Nur wenn Sie als Chef selbst eine ausgeprägte Veränderungsmentalität an den Tag legen, können Sie den aktiven Gestaltungswillen auch von Ihren Mitarbeitern erwarten. Sie befinden sich im Change-Zentrum, im Mittelpunkt des Veränderungs-Tsunamis. Was aber, wenn die Mitarbeiter in die typischen Schutzmechanismen wie „Das haben wir doch schon immer so gemacht!“ und

„Veränderung ja – aber bitte nicht bei mir!“ flüchten? Das Herumreiten auf der Vergangenheit nutzt wenig. Besser ist es, die Erfolgserlebnisse bei jeder Gelegenheit herauszustellen – und nicht nur im „Jahresendmeeting“. Nichts ist erfolgreicher und motivierender als der Erfolg.

CM-Steuerungsfaktor 2: SIE sind der Change-Agent

Der erfolgsentscheidende Antreiber des Changeprozesses sind Sie! Ihre Hauptaufgabe als Change Agent besteht darin, den Mitarbeitern gegenüber nicht nur die Notwendigkeit der Veränderungen zu begründen, sondern dafür Begeisterung zu entfachen. Beachten Sie dabei das KISS-Prinzip: Keep it simple and straight – alles so einfach wie möglich gestalten und darstellen. Und: Keine Probleme verstecken, sondern Probleme frühzeitig aufdecken und angehen, sie sofort untersuchen und kommunizieren – das gehört zu Ihrem Tagesgeschäft.

CM-Steuerungsfaktor 3: Begeben Sie sich auf Sponsoren-Suche

Das oberste Praxis-Gebot beim Change Management lautet: Kein unternehmensweites Changeprojekt ohne einen Sponsor aus dem Topmanagement. Und kein Changeprojekt ohne Change-Projektmanager. Der Sponsor muss den Change-Projektmanager begleiten, ihn coachen, ihm Türen öffnen, ihm den Rücken freihalten, seine Entscheidungen unterstützen, sie durchsetzen – kurz: Ohne Unterstützung aus der Geschäftsleitung lässt sich kein Wandel realisieren.

CM-Steuerungsfaktor 4: Gestalten Sie den Change als Projekt

Wenn Sie den Change als klares Projekt definieren und aufziehen – mit Projektverantwortlichkeiten, Projektteam, eindeutigem Projektauftrag, Projektzeitplan und mit ei-

lidieren ist ein Konzept, das nach „Ruhe“ schreit und die Vergangenheit bereinigen will. Um sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen, sollten Sie aber „Tempo“, „Komplexität“ und „Gleichzeitigkeit“ predigen.

CM-Steuerungsfaktor 6: Planen Sie Zeit für den Change ein – und Budget

Der Change scheitert oft – am Geld, am Budget, an der Zeit, an den Ressourcen, an inneren Widerständen. Gerade Zeit-Budgets für Changeprojekte werden nicht eingeplant. Das muss meist nach den sowieso anfallenden Aufgaben bewerkstelligt werden. Kein Wunder, wie sollen Sie dieses Jahr schon planen, wie viel Aufwand ein nächstes Jahr erst beginnendes Changeprojekt kosten wird, von dem Sie eventuell dieses Jahr noch nichts wissen!?

Ein Vorschlag: Planen Sie für jedes Jahr „blind“ einige Prozente für Changeprojekte ein. Denn eines wissen Sie mit Sicherheit: Es wird Changeprojekte geben. Nur welche genau, das wissen Sie nicht.

CM-Steuerungsfaktor 7: Bestehen Sie auch mal pedantisch auf Termineinhaltung – Time Pacing

Je chaotischer und unberechenbarer das Change-Umfeld wird, desto wichtiger wird Time Pacing. Das bedeutet: Werden Sie Ihr eigener Schrittmacher – und der Ihrer Mitarbeiter. Setzen Sie Termine, wiederum proaktiv und regelmäßig. Setzen Sie kurze Termine und bestehen Sie auf der Einhaltung der Termine. Messen Sie nicht nur nach Qualität, sondern nach Termineinhaltung. Denn die Termineinhaltung ist ein Teil von Qualität. Das ist kein Zeichen von Aktionismus oder Hektik. Sie üben Disziplin ein – und die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Darum: Vereinbaren Sie Termine, an denen Ergebnisse stehen und sichtbar gemacht werden sollen. Alle Beteiligten und Betroffenen müssen sehen, dass der Changeprozess Fortschritte macht – das ist auch für die Motivation von Bedeutung. Das eröffnet auch die Möglichkeit, wenn nötig, agiles Projektmanagement zu betreiben und das Projekt umzusteuern, wenn sich Hürden in den Weg stellen.

nem Projektlenkungsausschuss –, verleihen Sie ihm einen enormen Stellenwert, eine hochwertige Reputation.

Entscheidend ist: Stellen Sie ein für Ihr Changeprojekt geeignetes Team zusammen, sagen Sie, welche Mitarbeiter Sie benötigen, damit das Projekt ein Erfolg werden kann. Beantworten Sie die Fragen nach den Befugnissen und Kompetenzen: Der Streit um die lieben Kompetenzen gehört zu dem täglichen Kampf des Projektleiters und der Projektmitglieder. Gut, wenn es einen Projektlenkungsausschuss gibt, der funktionsübergreifend das Projektbudget und den Ressourceneinsatzplan verbindlich für die Hierarchien verabschiedet.

CM-Steuerungsfaktor 5: Denken und handeln Sie proaktiv und flexibel

Erinnern Sie sich an die Zeit, als Sie die Müße hatten, Changeprojekte ausführlich zu diskutieren, zu designen und langfristig zu

planen und durchzuführen? Die Dinge konnten noch reifen. Heute gilt, was Tom Peters und Robert Waterman bereits 1982 in ihrem Buch „In Search of Excellence“ so genannt haben: „Ready, Fire, Aim!“ 2014/2015 gilt: Lieber auch mal etwas Falsches tun oder etwas Richtiges falsch. Dann aber daraus lernen und etwas Anderes tun als nichts zu unternehmen und einfach nur abzuwarten, was wohl auf einen zukommt: „Man darf jeden Fehler machen, aber nur ein Mal!“

Das Welt-Tempo hat sich enorm geändert. Wir wissen nur zwei Dinge über die Zukunft: Erstens, dass sie anders als heute sein wird. Zweitens, dass wir darüber hinaus eigentlich nichts wissen. Umso wichtiger ist es, etwa mithilfe von Szenario-Techniken die Fähigkeit zu schulen, vorausschauend, pro-aktiv und in Alternativen zu denken. Pro-aktives Denken und Handeln bei höchster Flexibilität und in ständig wechselnden Möglichkeiten – das gleicht der Quadratur des Kreises. Aber ohne diese notwendige Unmöglichkeit geht es nicht. Denn Konso-



Foto: © Marc02811

**CM-Steuerungsfaktor 8:
Wechseln Sie öfter die
Perspektive**

In meiner Zeit als Angestellter eines großen Computerunternehmens hatte ich einen Chef, der einen langfristig angelegten Change von Productline Management in Richtung Solution Management mit einem ganz besonderen Chart ein- und begleitete. Auf der Folie waren Luftballons zu sehen: Trial Ballons, Versuchsballons. Seine Botschaft: den Dialog suchen. Gemeinsam Ideen erspinnen, mehrere, viele Möglichkeiten ventilieren. Führungskräfte und Mitarbeiter neugierig machen, über den Tellerrand hinauszuschauen, sehen, was sich da bewegt. Annahmen über die Zukunft diskutieren. Es brodelt lassen. Dinge versuchen. Wie die Amöbe – sie sucht in unterschiedlichen Richtungen nach Futter: Die Zellhaut fließt einmal in diese, einmal in eine andere Richtung. Wenn sie aber Futter gesichtet hat, bewegt sich der ganze Zellkörper in eine Richtung. In der Praxis bedeutet das: Ideen diskutieren reicht allein nicht. Sie müssen den Mitarbeitern die Möglichkeiten geben, Dinge auszuprobieren. Dabei gilt: Die Mitarbeiter müssen Fehler machen dürfen – sofern sie bereit sind, aus ihnen zu lernen. Der Wandel benötigt Menschen, die sich ständig weiterentwickeln wollen.

**CM-Steuerungsfaktor 9:
Verhindern Sie die Lähmschicht**

Notwendig ist ein Gesamtkonzept, das alle

Beteiligten, ja möglichst das gesamte Unternehmen, selbst die nicht unmittelbar betroffenen Mitarbeiter, für den Change einnimmt. Jeder muss seinen Nutzen darin erkennen, den Veränderungsprozess aktiv voranzutreiben.

Geschieht dies nicht, führt folgende Ereigniskette direkt in den Change-Leichenkeller: Der Change-Agent begeistert das Topmanagement, das das Neue befürwortet und grünes Licht gibt, das Projekt zu implementieren. Die Beteiligten werden von der Entwicklung überrollt, es fehlt jedoch an nüchtern geplanten Umsetzungsschritten. Viele Führungskräfte auf den mittleren und unteren Managementebenen sowie die Mitarbeiter outen sich als Konservierer, Zauderer, Rechthaber, Nörgler und Stichler und formieren sich zu einer Lähmschicht, die das Projekt zum Kippen bringt.

**CM-Steuerungsfaktor 10:
Entwickeln Sie zielgruppen-
spezifische Überzeugungs-
strategien**

Sie brauchen differenzierte Strategien, um verschiedene Zielgruppen von der Notwendigkeit des Changeprozesses zu überzeugen: Die schnell zu begeisternden Enthusiasten offen und ehrlich informieren: Sie wollen diejenigen sein, die das Neue als Erste besitzen und es ausprobieren können. Die Stärke der Enthusiasten liegt darin, dass sie für das Projekt kämpfen und sich bedingungslos für den Projekterfolg einsetzen. Sie sind grundsätzlich an dem Neuen

interessiert – und daher für die Umsetzung des Changeprojekts überlebensnotwendig. Also: Geben Sie den Enthusiasten die „totale Rundum-Information“ – immer und überall.

Die Visionäre nicht enttäuschen: Die Visionäre erkennen sehr schnell, wie sie das Neue zur Erreichung ihrer eigenen strategischen Ziele nutzen können. Sie haben „Träume“ und wollen ehrgeizige Ziele erreichen – Sie müssen diese Visionen verstehen und bestärken. Dann sind die Visionäre hervorragende Sponsoren und engagieren sich bis zur Erschöpfung für den Change.

Bleiben Sie bei den Pragmatikern realistisch: Die Pragmatiker werden sich selten freiwillig für die Changeprojekte einsetzen. Sie streben kleine, jedoch sichere Fortschritte an, keine großen Sprünge. Aber diese herausfordernde Gruppe bietet Ihnen auch Chancen. Denn sie zwingt Sie zu Disziplin, Realitätssinn und pragmatischem Verhalten.

Die Einwände der Change-Skeptiker bedenken: Die Skeptiker finden zwar immer ein Haar in der Suppe und Beispiele dafür, dass das Neue einfach nicht funktionieren kann und so nur Geld zum Fenster hinausgeschmissen wird. Auf der anderen Seite jedoch liefern sie wertvolle Hinweise auf die Schwachpunkte des Veränderungsprojekts. Ihre Ablehnungsgründe helfen Ihnen vielleicht, die möglichen Schwachpunkte des Change auszumerzen.

Statt eines Fazits ...

... ein letzter Praxistipp: Changeprojekte laufen in Phasen ab. Mit der Verantwortlichkeiten-Matrix legen Sie fest, wer in welcher Phase, was mit wem zusammen bearbeitet. In der Vertikalen sind die Personen eingetragen, in der Horizontalen die Projektphasen. In den Kästen notieren Sie die Aktivitäten der Beteiligten pro Phase.

Dr. Reiner Czichos



Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit fast 40 Jahren als Coach, Berater, Trainer, Moderator, Organisations- und Personalentwickler sowie

als Autor, u.a. des Buchs „Erfolgsfaktor Change Management“.

Kontakt: ctmnuechen@t-online