

Die sieben Irrtümer des Change Management

<http://www.si-informationen.de/magazin/archiv/myarcreader.php?artikid=4991>

Die Zeit der guten Vorsätze naht. Mehr Sport, mehr Zeit für die Familie. Weg mit dem Nikotin. Eine Veränderung muss her. Jetzt. Zum Jahreswechsel. Und die frommen Wünsche der privaten Seite haben oft ein Geschwisterchen im beruflichen Bereich. Täte nicht eine Veränderung auch im Betrieb not?

Doch gemacht: Wer seinen Betrieb weiterentwickeln möchte, braucht erstens langen Atem und zweitens eine gründliche Vorbereitung. Das ist die Überzeugung von Dr. Jörg T. Sorg und Antonia Anderland, die sich mit dem Thema Change Management befassen. Unter Veränderungsmanagement lassen sich alle Aufgaben und Maßnahmen zusammenfassen, die eine inhaltlich weit reichende Veränderung zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen zum Inhalt haben. In Konzern und Handwerksbetrieb gilt: Bevor alles anders wird, sind vielfältige Hausaufgaben zu lösen. Falsches wird durch Wiederholung nicht wahrer: In der Praxis halten sich ein paar hartnäckige Mythen, mit welcher Strategie die Neuausrichtung eines Betriebes erfolgreich sein wird. Sich von Vorurteilen zu verabschieden, öffnet die Tore für echte Veränderung und nachhaltigen Wandel.

Irrtum 1: Change Management braucht's, wenn der Karren im Dreck steckt

Wie so oft in der Krise ist die Hoffnung auf ein Wundermittel groß. Es ist eine irrige Vorstellung, dass Change Management das Instrument der Wahl ist, wenn die Krise latent geworden ist. Der Irrglaube besteht darin, dass sich der Wandel nicht managen lässt. Er passiert einfach. Richtig ist wohl eher, dass Change Management für genau das Gegenteil das Instrument der Wahl ist. Unternehmen stehen vor der Wahl, zu reagieren oder zu agieren. Entweder es gelingt ihnen, sich einen Vorsprung zu erarbeiten, oder sie hecheln der Konkurrenz hinterher. Damit sollte sich Change Management beschäftigen: sich einen Vorsprung zu erarbeiten. Wenn der Betrieb in der Krise steckt, hat der Mitbewerber irgend etwas besser gemacht.

Einen Vorsprung haben, um zu agieren, bedeutet:

- Eine Vision der Einzigartigkeit des eigenen Unternehmens haben
- Über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, die in Zukunft gefragt sind
- Mitarbeiter haben, die über genügend Motivation verfügen
- Konsequente Mittel einsetzen und am richtigen Ort investieren
- Zielführende Pläne zur Umsetzung der eigenen Vision entwickeln.

Es klingt eigentlich logisch: Veränderung langfristig zu planen, verspricht mehr Erfolg, als sie gezwungenermaßen unter Stress und Druck anzugehen. Trotzdem können externe Berater ein Lied davon singen, dass sie meist zu spät konsultiert werden. Über Change Management wird nachgedacht, wenn die Krise bereits da ist. Solange alles glatt läuft und zudem das Tagesgeschäft (wie immer) drängt, sehen viele Firmeninhaber nicht ein, warum sie sich mit einem Wandel beschäftigen sollen. Sie übersehen aber, dass der Horizont in ruhigeren Zeiten weiter ist, und dass keine Krise die nötigen Ressourcen und die Kreativität auffrisst, die für kluges Veränderungsmanagement gebraucht werden.

Irrtum 2: Lösungen bringt der Berater – dafür wird er bezahlt

Im Zeitalter der schnellen Lösungen ist die Gefahr groß, dass die Lösung wichtiger wird als das Problem. Oder mit anderen Worten: Für jede Lösung braucht es ein Problem. Probleme kann man nicht bereden. Man muss sie im Detail kennen und verstehen. Das braucht Zeit und Geduld. Sich dieser Mühsal zu entledigen und den Berater damit zu beauftragen, hat den gravierenden Nachteil, dass eingekaufte Lösungen nie als eigen empfunden werden. Schlimm wird's dann, wenn in der Folge eine rege Diskussion entbrennt auf der Suche nach dem passenden Problem zur eingekauften Lösung. Verheerend kann es werden, wenn mit der Zeit offensichtlich wird, dass man das falsche Problem löst. Wer nur auf Lösungen wartet, wird bald keine mehr brauchen.

Berater sollen helfen, dass Probleme gelöst werden können, und nicht Probleme zu eingekauften



Wer erfolgreich sein will, muss sich irgendwann einmal entscheiden: Ein Gemischtwarenhandel wird niemals in der Spitze mitmischen. Zumindest nicht in Deutschland – in Indien, wo dieses Bild entstand, mögen noch andere Gesetze gelten.

Lösungen suchen. Ein „Problemerlebnis“ ist genauso wichtig wie die anschließende Freude an der richtigen Lösung. Dazu gehören auch oft unangenehme Fragen und Wahrheiten. Das macht den Change-Prozess zum „Erlebnis“.

Im Kern einer jeden Auseinandersetzung steckt die Lösung. Deshalb dürfen Berater nicht pflegeleicht sein. Eher das Gegenteil sollte der Fall sein. Aber: jeder hat den Berater, den er verdient.

Nehmen wir an, ein Change- Management-Berater wurde tatsächlich gerufen. Bekanntermaßen ist deren Honorar kein Taschengeld; entsprechend verbreitet ist, wie erwähnt, die Annahme, Problemlösungen könne man sich für diesen Preis einfach kaufen – von einem freundlichen, pflegeleichten Berater, der einem die Knochenarbeit der Veränderung abnimmt. Dem ist nicht so: Nichts ist so nachhaltig wie der selbst erarbeitete Struktur- und Kulturwandel. Und manch fortschrittlicher Leader ist dankbar dafür, in seinem Berater jemanden zu haben, der ihm auch unangenehme Wahrheiten sagt – im Wissen, dass es besser ist, einen Stier bei den Hörnern zu packen, als hinterrücks von ihm überrascht zu werden.

Irrtum 3: Ein emotionsgeladenes Leitbild bringt den Laden in Schwung

Inzwischen hat fast jeder etablierte SHK-Fachbetrieb seine Leitsätze. Bedauerlicherweise passen sie auch fast zu jedem Unternehmen: zu wenig kernig und griffig. Wo soll da noch Begeisterung herkommen? Emotionen sind wichtig. Keine Frage. Sie müssen aber Ausdruck einer eigenen Identität und eigener Standpunkte sein. Sie müssen die Werte eines Unternehmens transportieren und nicht der Beliebigkeit entspringen. Ansonsten regiert das Prinzip Hoffnung. Viele Betriebe und ihre Mitarbeiter würden es nicht mal merken, wenn man ihr Leitbild mit irgendeinem anderen Leitbild austauscht. Wie sollen sie auch, setzen sie sich doch nie oder selten damit auseinander.

Die „Basis“ spielt dabei eine größere Rolle als meistens angenommen. Stöhnen, ironisches Lachen und rollende Augen sind als Reaktionen nicht selten, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Stichwort „Leitbild“ hören. Natürlich gilt das nicht für alle Firmen, aber allzu oft bleiben Leitbilder bei schöner Rhetorik – was die Belegschaft, die Ideal und Wirklichkeit beständig abgleicht, genau spürt. Bis in alle Chefetagen hat sich das dennoch nicht herumgesprochen: Es gibt die Erwartungshaltung, dass allein das Verfassen eines Leitbilds schon Wesentliches für die Alltagspraxis ändert. Das Stichwort sollte stattdessen heißen: „gelebte Vision“ und „walk your talk“! Visionen und Leitbilder sind wichtig, aber es braucht die ständige Überprüfung, ob sie noch tragen. Andernfalls steht Veränderung an: von Leitbild oder Unternehmen.

Irrtum 4: Information ist ausreichend – wozu diskutieren?

Information ist die eine, Kommunikation die andere Seite der Medaille. Egal wie viel informiert wird, entscheidend ist, was damit passiert. Erfolgreiches Change Management ist primär eine Frage der Intensität und Qualität der Auseinandersetzung mit der eigenen Situation als Unternehmen. Diskussion und Kommunikation sind wichtig, um Unterschiede bewusst werden zu lassen. Welcher Unterschied? Der Unterschied zwischen Ihnen und Ihren stärksten Wettbewerbern.

Nur, wenn die internen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass der Unterschied intern allen bewusst wird, kann davon ausgegangen werden, dass auch der Kunde diesen Unterschied wahrnimmt und spürt. Information alleine kann dies nicht leisten. Change Management lebt vom Dialog – intern und extern.

Irrtum 5: Identifizierte Mitarbeiter ersetzen die Planung

Identifikation verhindert nicht Chaos! Wir leben in einer Zeit, in der es wichtiger denn je ist, Zeit und Mittel dort zu konzentrieren, wo es sich lohnt und wo es zielführend ist. Change Management versinkt ansonsten im Chaos. Es muss bewegt und verändert werden. Dafür braucht es nicht nur eine klare Orientierung, sondern auch einen Plan. Wenn identifizierte Mitarbeiter festlegen, wie sie welchen Weg gehen wollen, ist das die Folge einer bewussten und in der Regel kreativen Vorgehensweise. Change Management und die damit verbundene Veränderung kann nicht dem Zufall überlassen werden. Nicht der Weg bestimmt das Ziel – zumindest nicht im Change Management. Es ist das Ziel, das den Weg bestimmt. Und somit auch den Plan.

Manch ein Kreativer ist stark im ersten Entwurf, aber fürchtet sich, zuviel Planung könne seiner Initiative die Kraft und den Charme nehmen. Andere vermuten, zuviel Planung mache den Change-Prozess starr; man müsse flexibel bleiben, um schnell auf Unvermutetes reagieren zu können. Letzteres ist richtig, dennoch gibt es selten ein Zuviel bei der Planung von Veränderung.

Irrtum 6: Ein klarer Fokus und der Change-Prozess läuft konfliktfrei

Die Neuausrichtung des Betriebes ist beschlossen, die Marschrichtung ist klar, und in der Führungsetage herrscht Enthusiasmus: „Das packen wir!“. Man ist oft nicht gefasst auf Durststrecken und Konflikte während des Change-Prozesses. Dabei sind die eine natürliche Folge von ernsthaft begonnenem Wandel, denn jede gravierende Veränderung schafft existentielle Unsicherheit. Am schmerzhaftesten erleben das die Angestellten. Es gibt einen ungeschriebenen Vertrag zwischen Mitarbeiter und Firma: „Du gibst mir Sicherheit - dafür gebe ich dir meine Arbeitskraft.“ Unvorbereiteter oder schlecht kommunizierter Wandel entspricht einer unangekündigten Stornierung dieses Vertrags. Um so wichtiger ist es, Mitarbeiter durch diese Phase aktiv zu begleiten.

Ohne Konflikte kein Change Management, klarer Fokus hin oder her. Es gibt viele Wege nach Rom. Und über die muss nachgedacht werden. Da bleiben Konflikte nicht aus. Konflikte sind normal. Für den Change- Prozess sogar wünschenswert. Ein klarer Fokus gibt ihnen die positive Energien, die in Konflikten freigesetzt werden und zielführend zu steuern sind. Jede Form der übertriebenen Harmoniebedürftigkeit ist Gift für den Veränderungsprozess. Positiv ausgetragene Konflikte sind ein Zeichen dafür, dass sich etwas bewegt. Zumindest in den Köpfen. Und da fängt jeder Change-Prozess an!

Irrtum 7: Fehlende Motivation schafft der Trainer

Nehmen wir an, die Unternehmensleitung ist sich bewusst, wie wichtig die Solidarität der Mitarbeitenden im Change-Prozess ist. Gefahr erkannt, Gefahr gebannt? Braucht es nur ein paar Motivationsspritzen, um eine lahrende Belegschaft auf Kurs zu bringen? Manch einer erwartet sich zuviel von symbolträchtigen Veranstaltungen wie Kickoffs oder teuren Motivationsseminaren. Hier gilt wie beim Thema Leitbild: Erst die gelebte Praxis schafft den Wandel. Fehlende Motivation hat außerdem Ursachen: Ein kluger Berater wird diese zunächst versuchen, aufzudecken, statt Frust mit Motivationsprüchen zuzudecken. Das ist kurzfristig unangenehmer für die Leitung, aber langfristig das einzig erfolgversprechende.

Insgesamt dürfte klar geworden sein, warum eine Veränderung ein Prozess ist, der zwar Vision und Motivation braucht, zu seiner Umsetzung aber genauso auch Planung und Vordenken, Ausdauer und Konfliktbereitschaft. Und nicht zuletzt muss das Unternehmen Rechenschaft darüber ablegen, ob es über die nötigen Mittel und Fähigkeiten verfügt, eine nachhaltige Veränderung durchzustehen. Ein guter Berater wird unbequeme Fragen stellen und zu harter Arbeit anregen. Als Belohnung winkt ein zukunftsfähiges Unternehmen mit wahrhaftig einzigartigem Profil.

Dr. Jörg T. Sorg / Antonia Anderland