

i



Dr. Christian von Thaden, Verena Klapfer

Change Management – große und kleine Veränderungen erfolgreich managen

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen.“ (Chinesisches Sprichwort)

Unternehmen unterliegen einer ständigen Veränderungsdynamik, und die Gründe dafür sind vielseitig: Neben großen, unternehmensübergreifenden Veränderungen wie zum Beispiel einer Fusion, Akquisition oder Restrukturierung gibt es zahlreiche kleinere, abteilungs- oder bereichsbezogene Veränderungen, die Unternehmen und ihre Mitarbeiter laufend beschäftigen. Dazu gehören unter anderem die Neuausrichtung eines Unternehmensbereichs, die Zusammenlegung zweier Abteilungen sowie die Neueinführung einer CRM-Strategie, eines IT-Systems oder eines bestimmten Modells der Zusammenarbeit. Bei jeglichen großen und kleineren Veränderungen ist professionelles Change Management wichtig. Change Management beschreibt die aktive Steuerung eines Veränderungsprozesses, der zu einer Neuausrichtung führt. Erfolgreiches Change Management zeichnet sich besonders aus durch (s. Abb. 1):

- Engagement und Glaubwürdigkeit des Managements
- eine realistische, klare Vision und Zielsetzung und deren Kommunikation
- eine intelligente interne Kommunikationskaskade

und Kommunikation nach außen

- professionelles Projektmanagement
- konsequentes Monitoring und Controlling

Rund 80 % der Veränderungsprozesse scheitern, weil aktives Change Management im Unternehmen nicht genügend Beachtung findet. Das äußert sich unter anderem durch unzureichendes Engagement der Führungskräfte, unklare Zielbilder/Visionen sowie fehlende Erfahrung und Möglichkeiten von Führungskräften im Umgang mit Verunsicherung und Ängsten der betroffenen Mitarbeiter. Außerdem sind die kurzfristige Planung zu vieler Aktivitäten (die parallel zum operativen Geschäft umgesetzt werden) und eine fehlende Priorisierung Gründe für den Misserfolg im Change Management. Nur knapp ein Drittel der Veränderungen scheitert aufgrund einer mangelhaften operativen Umsetzung oder technischer Probleme.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Change Management eine Führungsaufgabe ist, die nicht delegierbar ist. In der Regel dauert die Verankerung der Veränderung im Unternehmen länger oder scheitert sogar, wenn sich Führungskräfte nicht die erforderliche Zeit für diese Aufgabe nehmen.

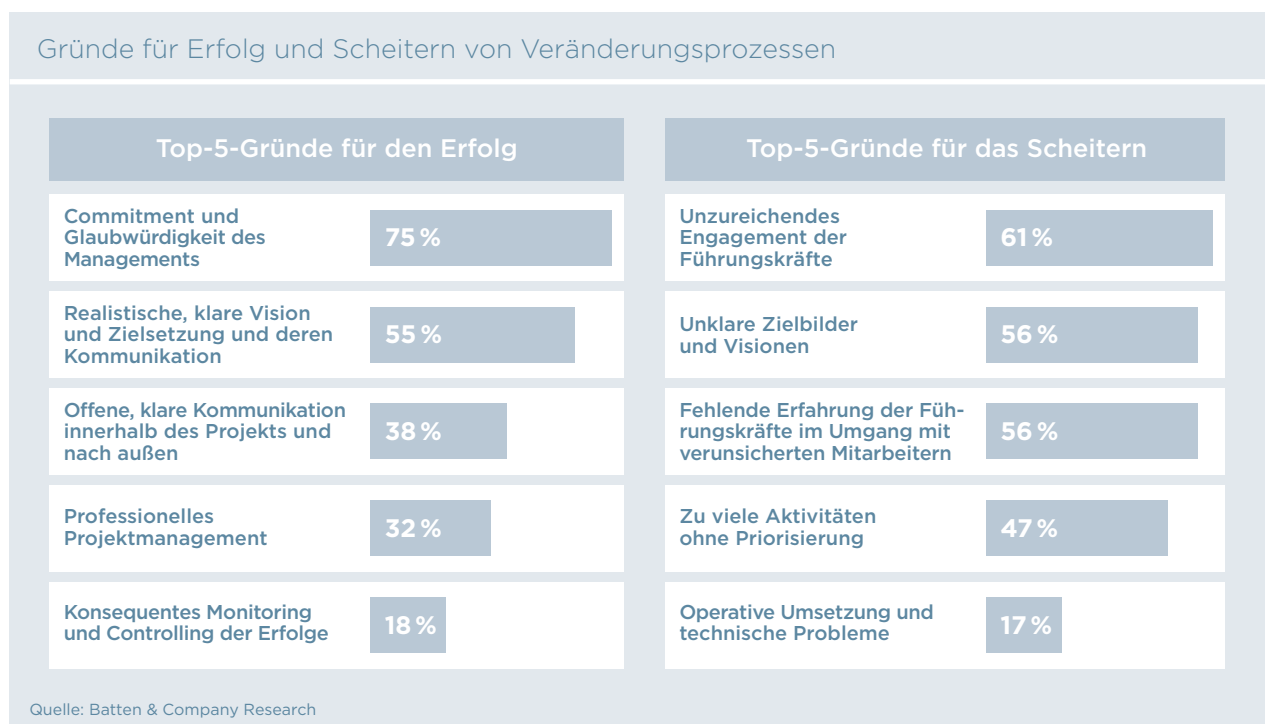


Abbildung 1: Gründe für Erfolg und Scheitern von Veränderungsprozessen

Zentrale Erfolgsfaktoren für Change Management

Jeder Mitarbeiter durchläuft einen mehrstufigen Prozess, bevor sich die Veränderung in seinem Kopf verankert. Dieser Aspekt muss bei der Entwicklung des Change-Management-Konzepts berücksichtigt werden.

Die erste Reaktion der Mitarbeiter nach Verkündigung einer anstehenden Veränderung ist in der Regel eine Art Schockzustand. Mitarbeiter sind besorgt, haben Angst und wehren sich gegen die Umgestaltung. Die Verärgerung und der rationale und emotionale Widerstand münden schließlich in Frustration. Diese Phase des Widerstands hält je nach Stärke der Veränderung kürzer oder länger an. Darauf folgt bei einem erfolgreichen Change Management – sei es aus Überzeugung oder aus Einsicht – die Akzeptanz der Veränderung (s. Abb. 2).

In der Praxis gilt es, zu beachten, dass unterschiedliche Mitarbeitererebenen diesen Prozess nicht gleichzeitig, sondern nacheinander durchlaufen. Das Topmanagement durchschreitet die Kurve früher als andere, da es gewöhnlich zuerst in den Ver-

änderungsprozess mit einbezogen wird oder den Prozess initiiert. Anschließend werden Manager in den Veränderungsprozess mit eingebunden, daher durchschreiten sie als Nächstes die Kurve. Bei der Miteinbeziehung der Mitarbeiter haben die Manager die Kurve bereits durchschritten – daher reagieren Manager oft ungeduldig auf die Sorgen und Fragen ihrer Mitarbeiter.

Der Change-Management-Prozess muss in unterschiedlichen Phasen geplant und umgesetzt werden.

Analog zu den soeben dargestellten Reaktionen der Mitarbeiter auf Veränderungen muss Change Management in unterschiedlichen Phasen geplant und umgesetzt werden.

In der Planungsphase erfolgt die Vorbereitung der Veränderung. In dieser Phase sind vor allem Führungskräfte aktiv involviert.

Die Implementierungsphase ist entscheidend für den Erfolg von Change Management. In dieser Phase werden Mitarbeiter mit einbezogen und die definierten Instrumente implementiert.

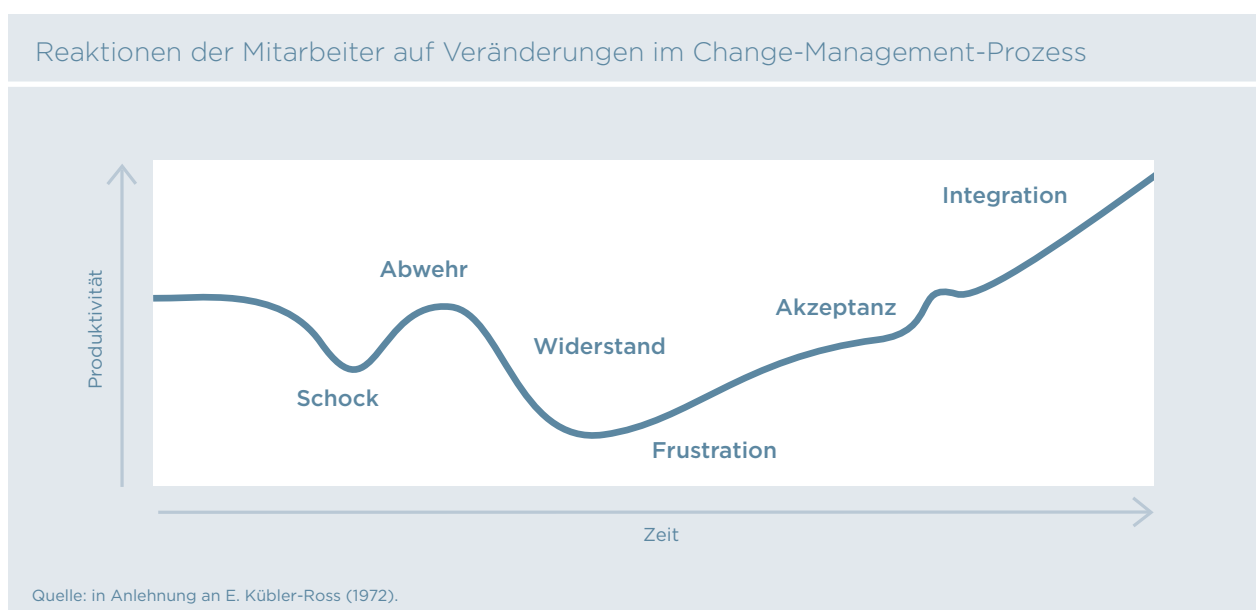


Abbildung 2: Reaktionen der Mitarbeiter auf Veränderungen im Change-Management-Prozess

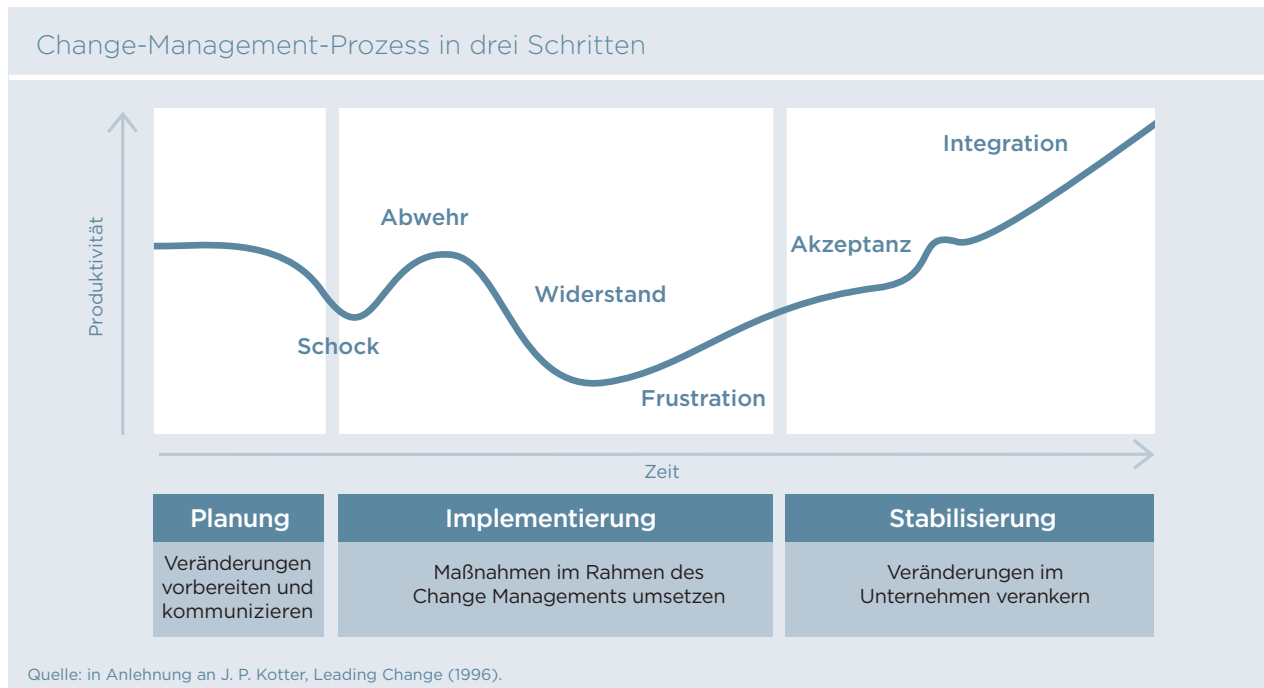


Abbildung 3: Change-Management-Prozess in drei Schritten

In der Stabilisierungsphase erfolgt die Verankerung der Veränderung im Unternehmen. Die laufende Überprüfung des Change-Management-Prozesses und der inhaltlichen Umsetzung sowie das Gegensteuern bei Abweichungen sind hier wesentliche Elemente (s. Abb. 3).

In der Planungsphase erfolgt die Entwicklung von Zielbild und Change-Management-Strategie durch die Führungskräfte.

Das Management eines Unternehmens legt den Grundstein für ein erfolgreiches Change Management. So müssen 75 % des Managements und alle relevanten Topentscheider von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt sein, um Change Management erfolgreich zu initiieren. Unsere Empfehlung ist, genügend Zeit und Ressourcen für die Planung des Change Managements zu veranschlagen, um eine solide Basis für nachfolgende Aktivitäten zu schaffen (s. Abb. 4).

Bei großen, unternehmensübergreifenden als auch bei kleineren, abteilungs- oder bereichsbezogenen Veränderungen hat es sich bewährt, ein Change Team zu bilden, das die Umsetzung des Change Managements im Unternehmen steuert. Dieses Team besteht im Idealfall vor allem aus

Linienmanagern mit einem gewissen Ansehen im Unternehmen und gegebenenfalls externen Partnern. Bei der Bildung des Teams spielen Teamfähigkeit, gegenseitiges Vertrauen und Engagement eine große Rolle.

Die erste grundlegende Aufgabe des Change Teams – sowohl bei großen als auch kleineren Veränderungen – ist die Entwicklung eines Zielbildes gemeinsam mit relevanten Anspruchsgruppen. Dieses muss ambitioniert, motivierend und erstrebenswert sein, da es überdurchschnittliches Motivationspotenzial für Mitarbeiter mit sich bringt. Außerdem muss es zum Unternehmen und zu seinem Grundverständnis passen, da dies ansonsten aufgrund von Unglaubwürdigkeit kontraproduktiv wirken kann.

Vom Zielbild werden quantifizierte Ziele und KPIs sowie die Change-Management-Strategie abgeleitet („Wie kann das Zielbild zur Realität werden?“) und einfache, authentische Botschaften sowie Meilensteine definiert, die an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Bereits in der Planungsphase ist ein professionelles Projektmanagement ausschlaggebend für den späteren Erfolg des Change Managements. In unserer Projektarbeit hat sich gezeigt, dass die Entwicklung eines klaren, übersichtlichen und einfach verständlichen Umsetzungsfahrplans wesentlich zum späteren Erfolg beiträgt.

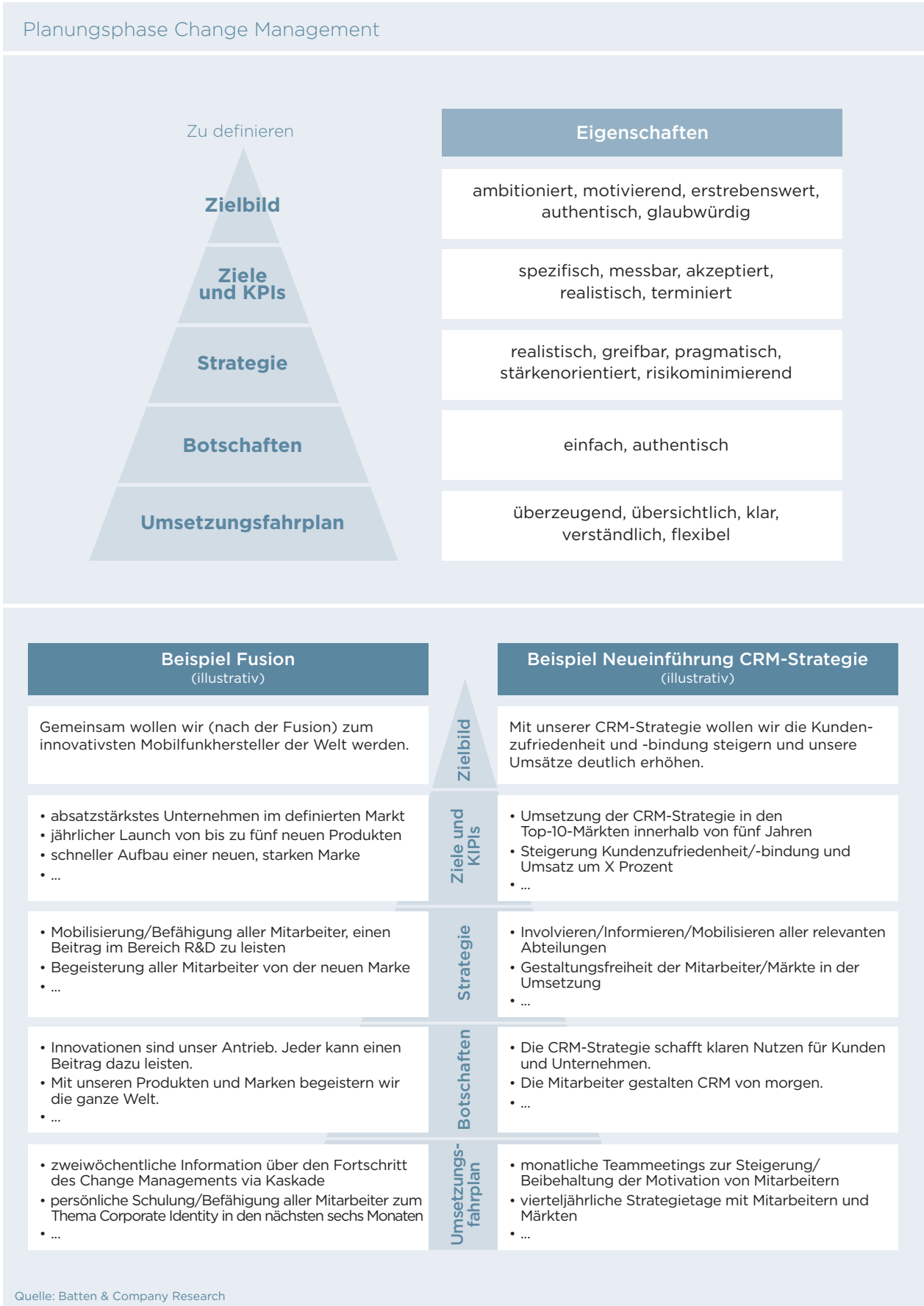


Abbildung 4: Planungsphase Change Management

Die Kernherausforderungen im Change-Management-Prozess liegen in der Implementierungsphase: Das Involvieren der Mitarbeiter spielt eine entscheidende Rolle.

Glaubwürdig informieren und Perspektiven aufzeigen

In unseren Projekten hat sich gezeigt, dass es bei der Information der Mitarbeiter über die anstehende Veränderung entscheidend ist, die Gründe im Detail zu beleuchten, die das Unternehmen in die entsprechende Situation gebracht haben. Es muss Klarheit darüber herrschen, warum die Veränderung notwendig und gut ist. Gleichzeitig müssen das Zielbild sowie kurz-, mittel- und langfristige Ziele aufgezeigt und die Change-Management-Strategie durch die Führungskräfte vorgestellt werden. Besonders wichtig sind die Darstellung der Verantwortlichkeiten für Entscheidungen und das Aufzeigen der definierten Schritte. Bei der Kommunikation der einfachen, authentischen Botschaften durch die Führungskräfte müssen Zuversicht, Glaubwürdigkeit und Vertrauen verbreitet und manifestiert werden. Die Information der Führungskräfte über die Veränderung erfolgt bei unternehmensübergreifenden Veränderungen optimalerweise durch Vorstandsvertreter in Managementveranstaltungen. Die Mitarbeiter können (abhängig von der Art der Veränderung und von der Größe des Unternehmens) auch über eine unternehmensübergreifende Telefonkonferenz durch den Vorstand oder durch ein Event mit anschließenden Informationen im Intranet, in Broschüren oder durch eine Kampagne im Unternehmen über die Veränderung informiert werden.

Mitarbeiter involvieren und überzeugen

Anschließend müssen die Mitarbeiter involviert und vom Veränderungsbedarf überzeugt werden. Dies kann bei unternehmensübergreifenden Veränderungen durch die regelmäßige Durchführung von Round Tables mit relevanten Führungskräften und die Kommunikation der Ergebnisse an die Mitarbeiter erfolgen. Wirkungsvolle Instrumente bei großen und kleinen Veränderungen sind die Durchführung von themenspezifischen Konferenzen und regelmäßigen Sitzungen sowie die Organisation von Mitarbeiterworkshops zur Erarbeitung von veränderungsspezifischen Themenstellungen. Besonders wichtig ist es dabei, das Change Team zu befähigen

und eng in die Umsetzung der Veränderung mit einzubeziehen.

In unserer Projektarbeit hat sich Change Management besonders dann als erfolgreich erwiesen, wenn frühzeitig regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und die Ergebnisse als wesentliche Grundlage für die Auswahl von Maßnahmen und Botschaften verwendet wurden. Im Regelprozess umgesetzt, führte dies zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter sowie zu einer höheren Bereitschaft zur Veränderung.

Regelmäßig kommunizieren und Erfolge feiern

Bis zur finalen Implementierung der Veränderung müssen Mitarbeiter regelmäßig über das Fortschreiten des Change Managements unterrichtet werden. Für die „Top down“-Kommunikation eignet sich die Definition einer klaren Kommunikationskaskade. Daneben darf die „Bottom up“-Kommunikation nicht zu kurz kommen. Die Förderung der persönlichen, offenen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zur Reduktion der persönlichen Unsicherheit und wahrgenommenen Intransparenz ist dabei besonders wichtig. Möglichkeiten zur Beantwortung von Fragen und zur Diskussion von Themen sollten auf Abteilungsebene regelmäßig geboten werden. Dabei ist es bedeutend, einheitliche und allgemeingültige Antworten auf die wichtigsten Fragen der Mitarbeiter zu haben. Dafür kann ein Informationspaket für Führungskräfte entwickelt werden, das bei der Beantwortung dieser Fragen unterstützt. Eine zielgerichtete Kommunikation und das gemeinsame Feiern von Ergebnissen im Rahmen des Change Managements haben eine positive Wirkung auf Mitarbeiter und dienen der Forcierung zukünftigen Engagements. Events, Change-Management-Pakete und Rituale können hilfreich sein, um Mitarbeiter zu motivieren.

Strukturen/Prozesse anpassen und Leistungsträger binden

Bei großen Veränderungen wie Fusionen ist eine Anpassung der Ist-Organisation in der Regel erforderlich. Auch bei kleineren Veränderungen (zum Beispiel bei der Neuausrichtung eines Unternehmensbereichs) bedarf es einer kritischen Prüfung und gegebenenfalls Adaption der aktuellen Strukturen und Prozesse.

Vor allem wenn neue Schnittstellen entstehen, sich veränderte Anforderungen an die Zusammenarbeit ergeben, sich neue Verantwortungsbereiche entwickeln, Stellen gestrichen werden oder ein neues Stellenprofil erforderlich wird, muss gehandelt werden. Bei der Anpassung der Organisation ist grundlegend sicherzustellen, dass Leistungsträger an Bord bleiben. Diese müssen kommunikativ und gegebenenfalls persönlich begleitet und an das Unternehmen gebunden werden.

Change Management, das über interne Kommunikation hinausgeht, treibt den Erfolg von Veränderungsprozessen voran.

Der nachhaltige Erfolg des Change Managements manifestiert sich in der Verankerung der Veränderung im Unternehmen.

Damit sich die Veränderung auch tatsächlich im Unternehmen verankert, muss der Erfolg des Change Managements laufend beobachtet und beurteilt werden. Es gilt, einerseits das Voranschreiten des Change-Management-Prozesses und andererseits die inhaltliche Umsetzung zu überprüfen.

Für die Überprüfung des Verlaufs des Change-Management-Prozesses sind bei großen und kleinen Veränderungen relevante Führungskräfte und das Change Team verantwortlich. Je Teilprojekt sollte eine Einschätzung zu Timing, Budget und Ressourcen getroffen werden, und zudem ist es ratsam, die

definierten nächsten Schritte und Entscheidungsbedarfe zu kontrollieren. Auch die regelmäßige Beleuchtung von Erfolgspotenzialen und Risiken ist wichtig, sodass bei Bedarf kurzfristig reagiert werden kann. Die Mitglieder des Change Teams sind Hauptansprechpartner bei Fragen und Herausforderungen. Regelmäßig findet ein Reporting gegenüber dem Management statt.

Bei der Überprüfung der inhaltlichen Umsetzung werden die definierten Ziele laufend mit den definierten Zielgrößen/KPIs verglichen. Abhängig von der Art der Veränderung und den definierten Zielen eignen sich dazu unter anderem Führungskräfte- und Mitarbeiterbefragungen. Dabei können zum Beispiel Motivation, Abwanderungsgefahr, Glaubwürdigkeit des Managements sowie Reibungsverluste in der Kommunikationskaskade zyklisch beurteilt und verglichen werden.

Externe Befragungen von Kunden eignen sich, um Aussagen über die Entwicklung von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität treffen zu können. Diese Kennzahlen sind unter anderem bei der Einführung einer neuen CRM-Strategie relevant. Bei manchen Veränderungen, wie zum Beispiel Restrukturierungen, werden regelmäßig interne Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn und Absatzzahlen erhoben und verglichen.

Auf Basis von Ergebnissen aus internen/externen Befragungen und der Entwicklung von internen Kennzahlen erfolgt die Ableitung von Implikationen für eine Optimierung der Schwachpunkte.

Fazit und Ausblick

Nur durch ein professionelles Change Management können Veränderungen in Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden. Dabei ist eine intensive Beschäftigung der Führungskräfte mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sehr wichtig. Veränderungsprozesse müssen gut organisiert in mehreren Phasen ablaufen. Vor allem in der Implementierungsphase ist es wichtig, die Mitarbeiter zu involvieren, deren Stimmungsbild zu erfassen und kurzfristig darauf zu reagieren. Nur durch

die Auswahl der richtigen Maßnahmen können Mitarbeiter vom Veränderungsbedarf überzeugt und schließlich zu Verfechtern dessen gemacht werden. Regelmäßiges Monitoring des Change-Management-Prozesses und seiner inhaltlichen Umsetzung ist die Voraussetzung für zielführendes Change Management. Bleiben relevante Erfolgsfaktoren unberücksichtigt, werden weiterhin nur 20 % der Veränderungsprozesse erfolgreich sein.