

Erfolgsfaktor Mensch:

Motivation, Kommunikation und Führung

bei Change-Management-Prozessen

Autorin:
Dipl.-Psych. Eva Schmitz
con.cept-S
Bendenweg 16
53913 Swisttal
T: 0 22 55 / 959-2970
F: 0 22 55 / 959 2983
eMail: eva.schmitz@con.cept-s.de
www.con.cept-s.de

Erfolgsfaktor Mensch:

Motivation, Kommunikation und Führung bei Change-Management-Prozessen

In Zeiten der Globalisierung, enger werdender Märkte und rapider Produkt- und Technikentwicklung müssen sich die Unternehmen immer schneller an neue Marktverhältnisse anpassen bzw. ihre Marktposition stärken und stabilisieren, um weiter erfolgreich bestehen zu können. Verbesserungen des Customer-Relationship-Managements (CRM), Kostensenkung, Effektivitätssteigerung und Umstrukturierungen in kooperativ arbeitende Organisationsformen gehören zu den vorrangigen Inhalten von Change-Management-Prozessen (CM) in Unternehmen. Inhaltliche Tendenzen liegen beispielsweise in der Flexibilisierung und der Erweiterung des Handlungsspielraums der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Change Management bedeutet einen Wandel im Management und ist zumeist auch verbunden mit einem Wandel des Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeiter. Eine Reihe von CM-Prozessen schlägt dabei fehl oder wird nur unvollständig abgeschlossen. Viele Manager beklagen, daß hohe finanzielle und personelle Anstrengungen letztendlich nur mäßigen Erfolg zeigen. Nach einiger Zeit stellt man vielfach fest, daß sich „eigentlich nicht viel“ geändert hat.

Untersuchung von Arthur D. Little in den USA 1994:

17% zufrieden, 40% desillusioniert (spärliche Erfolge), 70% unvorhergesehene Probleme und unbeabsichtigte Nebeneffekte, 65% ungenügende Resonanz im Führungskräfte-Team)

Die Ursache dafür ist vielfach darin zu suchen, daß bei der Planung, der Steuerung und der Umsetzung von CM-Projekten der Faktor Mensch nur unzureichend Berücksichtigung gefunden hat. Betriebswirtschaftliche und technische Aspekte finden sich vielfach als Basis, die menschlichen Aspekte der Unternehmenskultur, der Kommunikation und Information - und nicht zuletzt der Führung - sind nicht immer integraler Bestandteil der CM-Konzepte. Das Thema Umsetzung und Transfer wird häufig als Führungsaufgabe gesehen, die dann anfällt, wenn die Planungen abgeschlossen sind.

Der Faktor Mensch im Change Management

Erfolgreiches CM bedeutet, die Prozesse von Anfang an so anzulegen, daß sie von den beteiligten Menschen langfristig auch gelebt werden können. Wird die Planung von PM-Projekten ausschließlich nach logischen und rationalen Gesichtspunkten durchgeführt, kann es zu unerwarteten Effekten oder Reaktionen kommen, die den Prozess stören bzw. den Erfolg gefährden. Menschen reagieren und handeln eben nicht nur rational, ihr Verhalten ist – auch im Arbeitsleben – sehr stark von Emotionen geprägt.

Den Erfolgsfaktor Mensch im Change Management besteht darin, die Ideen und Konzepte von CM-Prozessen daraufhin zu überprüfen und zu erweitern, inwieweit sie diese „typisch menschlichen“ Aspekte berücksichtigen. Vor allem bei der Prozesssteuerung sind diese Faktoren von zentraler Bedeutung.

Keine Angst vor Konflikten

Konflikte sind eine normale und alltägliche Begleiterscheinung menschlichen Zusammenlebens. Die meisten Konflikte werden unspektakulär beigelegt - meist so, daß niemand merkt, daß überhaupt eine Konfliktsituation vorgelegen hat. Auch in CM-Prozessen kommt es zu Spannungen - Veränderungen lassen sich im allgemeinen nicht ohne Konflikte umsetzen. Dabei lassen sich verschiedene grundlegende Konfliktpotenziale ausmachen:

Widerstand:

Veränderung macht Angst – das Unbekannte löst in vielen Menschen Unwohlsein oder Widerstand aus. Vor allem in Unternehmen, in denen lange Zeit alles „seinen gewohnten Gang“ ging, ist die Bereitschaft neue Wege zu beschreiten zumeist eher gering ausgeprägt. Zu den spontanen Reaktionen bei Veränderungsprozessen gehört der Widerstand, der sich in vielfacher Form äußern kann. Teilweise werden lange unfruchtbare Quasi-Fachdiskussionen geführt, die letztendlich nur Ausdruck von Befürchtungen sind (selbst bei offensichtlich positiver Grundeinstellung wird vielfach der berühmte „Pferdefuß“ gesucht). Wird dieser Widerstand nicht rechtzeitig erkannt und adäquat verarbeitet, drohen Eskalationen wie Verweigerungshaltung oder offener Protest - ggf. mit einer Verhärtung der Fronten.

Offizielle und inoffizielle Spielregeln:

Vor allem bei CM-Projekten, die eine Verbesserung der Kooperation zum Ziel haben, prallen unterschiedliche Interessen aufeinander. Wenn mehrere Abteilungen und/oder Arbeitsbereiche in den Prozess involviert sind, heißt es, die gemeinsamen Ziele herauszuarbeiten und „gerechte“ Spielregeln zu entwickeln. In diesem Zusammenhang sind auch die „heimlichen Spielregeln“ in Unternehmen von zentraler Bedeutung.

Die heimlichen Regeln beschreiben die „ungeschriebenen“ Gesetze

- nach denen ein Mitarbeiter handeln oder auch gerade nicht handeln
- mit wem er kooperieren und
- gegen wen er sich abgrenzen

muß, um im Unternehmen „nach oben“ zu kommen oder „seine Ruhe“ zu haben.

(Scott-Morgan und Arthur D. Little)

Diese Gesetze sind im allgemeinen den langjährigen Mitarbeitern bekannt und beeinflussen deren Verhalten wesentlich stärker als die „geschriebenen“ Gesetze, die sich in Stellenbeschreibungen, Beurteilungskriterien, Führungsleitlinien oder Trainingsinhalten widerfinden. Gewünschte Verhaltensänderungen in CM-Prozessen haben nur dann Erfolg, wenn die ungeschriebenen Regeln – zumeist vertreten durch die Führungskräfte und das Management – erkannt und berücksichtigt werden.

Beispiel Einführung von kooperativer Teamarbeit:

In einem Unternehmen wurde mit großem Aufwand die Einführung von Teamarbeit vorangetrieben und durch entsprechende Schulungen, Stellenbeschreibungen, Leitlinien etc. festgeschrieben. Gleichzeitig wurde jedoch das Beurteilungssystem beibehalten, das die Einzelleistung als wesentlichen Beurteilungsfaktor enthält. Befördert wurden nicht die „Teampayer“, sondern diejenigen, die sich erfolgreich von der Gruppe absonderten. Die Teamstrukturen wurden zwar eingehalten und die geforderten Meetings durchgeführt - eine echte Kooperation kam jedoch nicht zustande.

Revierkämpfe:

Vor allem bei Umstrukturierungsmaßnahmen werden die bestehenden Machtverhältnisse im Unternehmen verändert, das „Gleichgewicht der Kräfte“ wird vorübergehend in Frage gestellt. Das Thema „Macht“ ist zumeist ein Tabu, auch und vor allem weil entsprechende Machtbefugnisse erforderlich sind, um wichtigen Entscheidungen auch durch- und umzusetzen. Diese Situation führt vor allem auf den Leitungsebenen zu vielfältigen Anstrengungen, die eigene Position zu sichern bzw. auszubauen und zu festigen. Diese Revierkämpfe sind auf „Gewinnen“ angelegt und manifestieren sich in zum Teil erstaunlichen Demonstrationen der eigenen Wichtigkeit bzw. Stärke. In den seltensten Fällen finden diese Auseinandersetzungen offen statt, sie äußern sich vielmehr in verdeckten Maßnahmen wie beispielsweise Torpedierungen, Quasi-Kooperationen oder fehlender Weitergabe wesentlicher Informationen. Bei Störungen wird in erster Linie der „Schuldige“ gesucht.

Informieren statt irritieren

Zu einem erfolgreichen Change Management gehört eine ausgereifte Informationspolitik mit folgenden Inhalten:

- Welches Ziel hat das CM?
- Mit welchen Mitteln wollen wir dieses Ziel erreichen?
- Wie sehen die einzelnen Schritte aus?
- Wo stehen wir gerade und wie geht es weiter?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für den Einzelnen daraus?

„Man kann nicht nicht informieren“

Die Feststellung des Kommunikationsforschers Paul Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“ läßt sich auch auf CM-Prozesse übertragen. Grundlegende Veränderungen oder Überlegungen im Management bedürfen nicht immer der offiziellen Mitteilung, um im Unternehmen die Runde zu machen. Kleine Andeutungen, Sitzungen hinter verschlossenen Türen oder die aktuelle Situation des Unternehmens geben hinreichend Anlaß, die „Buschtrommeln“ in Gang zu setzen und „Wahrheiten“ zu schaffen. Die „Gerüchteküche“ kann großes Unheil anrichten, da auf diesem Weg Befürchtungen und Ängste geweckt und manifestiert werden, die anschließend mühsam wieder aufgearbeitet werden müssen. Daher ist bereits im Vorfeld eine offene allgemeine Informationspolitik von großem Nutzen.

Man muß nicht über alles informieren

Die Auswahl der Informationsinhalte und Informationsadressaten will gut überlegt sein. Vorüberlegungen zu personellen Veränderungen, mögliche Rationalisierungspotenziale oder andere strategische Überlegungen sollten sinnvollerweise zunächst einem ausgewählten Leitungskreis vorbehalten bleiben und erst zum strategisch geeigneten Zeitpunkt in entsprechender Form an die Betroffenen weitergeleitet werden. Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß CM auf verschiedenen Abstraktionsebenen stattfindet (stattfinden muß), die nicht für alle Mitarbeiter nachvollziehbar oder einschätzbar sind. Für bestimmte Inhalte ist es sinnvoll und erforderlich, die Mitglieder der Projektteams zur Geheimhaltung zu verpflichten. Sobald jedoch klare Entscheidungen gefällt sind, absehbare Konsequenzen realisiert werden müssen oder Personalentscheidungen getroffen sind, sollten die Betroffenen eingehend über die anliegenden Themen informiert werden.

Es muß nicht immer eine „Hochglanzbroschüre“ sein

Im Konzept von CM-Prozessen sind vielfach Informationsmedien eingebaut, die eine lange Vorlaufzeit benötigen: Broschüren müssen gelayoutet und gedruckt, Plakate entworfen und erstellt und Handbücher überarbeitet und verteilt werden. In der Konsequenz entsteht der Eindruck, daß der Prozess stockt oder nur mühsam vorangeht. Auf der anderen Seite haben diese „Hochglanzprodukte“ vielfach visionären Charakter (Beispiel Führungsleitlinien), die der gelebten Realität (noch) nicht entsprechen und damit von den Mitarbeitern als Makulatur interpretiert werden können. Als Abschluß eines wesentlichen Arbeitsschrittes sind diese Informationsmedien – zur internen und externen Demonstration und Dokumentation des Prozesses – durchaus sinnvoll einsetzbar und erfüllen eine wichtige Funktion. Sie sollten allerdings begleitet und unterstützt werden durch regelmäßige Zwischeninformationen über den aktuellen Projektstand (z.B. per Aushang oder Intranet).

Weniger ist meist mehr

In Zeiten der Informationsfülle werden umfassende und detailreiche Sitzungsprotokolle nicht immer von allen adäquat verarbeitet. Zur Dokumentation des Prozesses können sie ein wertvolles Instrumentarium darstellen, sie binden allerdings sehr viel Zeit und Energie (beim Protokollverfasser und bei den Lesern). In vielen Fällen ist es völlig ausreichend, kurze Ergebnisprotokolle anzufertigen und sie ausschließlich an einen ausgewählten Adressatenkreis weiterzuleiten. Die notwendige Transparenz kann dadurch geschaffen werden, daß die Hauptergebnisse zusammengefaßt und - zielgruppengerecht aufbereitet – für Interessierte zur Einsicht bereitgestellt werden.

Das „Was“ ist wichtig – entscheidend ist jedoch das „Wie“

„Wir haben in der Regel kein Informationsdefizit – im Gegenteil, wir leiden unter einer nicht mehr zu bewältigenden Informationsflut!“ (Doppler, Lauterburg)

In vielen Befragungen und Analysen in Unternehmen wird der Wunsch nach mehr und intensiveren Informationen deutlich. Bei genauer Betrachtung stellt sich dann manchmal heraus, daß die gewünschten Informationen sehr wohl weitergeleitet wurden, sie aber nicht als solche registriert und verarbeitet wurden. Vielleicht war eine zentrale Information in einem zweiseitigen Rundschreiben "versteckt", das überlesen wurde. Oder sie war in einem internen Kommunikationsorgan veröffentlicht, das aber kaum jemand liest, weil es als langweilig oder langatmig eingeschätzt wird. Die Suche nach dem "Schuldigen" führt da nicht unbedingt weiter. Vielmehr ist es sinnvoll, die Informationswege und -Instrumente genauer zu beleuchten - mit der zentralen Fragestellung: Was kommt beim Leser an? Teilweise dokumentiert sich in dem Wunsch nach mehr Information weniger eine inhaltliche Informationslücke, er ist vielmehr Anzeichen für Defizite in der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Kommunikation als Interaktion von Menschen

Moderne Techniken erleichtern die Information und Kommunikation erheblich. Es findet sich inzwischen kaum ein Unternehmen, das nicht ans World Wide Web angeschlossen ist und für die Mitarbeiter aller Ebenen eMail-Adressen und/oder Intranetkommunikationsstrukturen eingerichtet hat. Die EDV-Technik hat vielfach zu einer Steigerung der Informationsverbreitung geführt, die zwischenmenschliche Kommunikation droht jedoch zu verarmen. Wenn wichtige Nachrichten im wesentlichen per Mail versandt werden (in Kurzform - auf die wesentlichen Sachinhalte beschränkt), fehlt der Austausch, sind keine „Zwischentöne“ mehr erkennbar und kann die Verständlichkeit der Information nicht überprüft werden.

Kommunikation im CM heißt miteinander sprechen

Gerade bei Veränderungsprozessen im Unternehmen besteht neben den reinen Sachinformationen ein großer Bedarf nach direkter face-to-face-Kommunikation. Die Gestaltung eines funktionierenden Informationsflusses mit Hilfe geeigneter Informationsmedien und -foren ist eine notwendige und wichtige Voraussetzung – sie reicht jedoch nicht aus, um Menschen zu überzeugen, sie zu motivieren und zu aktivieren.

Menschen lernen und ändern ihr Verhalten im wesentlichen durch direkte Kommunikation – das Gespräch in kleinem Kreis oder den Austausch unter vier Augen.

Der Dialog bietet die Möglichkeit, die Zusammenhänge zu verstehen, offene Fragen direkt zu klären und bei der Suche nach geeigneten Lösungswegen eine aktive Beteiligungssituation zu schaffen. Gerade bei weiterreichenden Veränderungen sind direkte Gespräche, die Aufbereitung der persönlichen Situation, Ängste und Befürchtungen wesentliche Voraussetzung für die Motivation und den Erfolg.

Motivieren, steuern und führen – die Aufgaben der Vorgesetzten im CM

Vor allem die Leitungsebenen sind in CM-Prozessen besonders gefordert. Sie sind das Bindeglied zwischen den Entwicklungen und Entscheidungen der Projektgremien und der operativen Ebene des Tagesgeschäftes.

Verlagerung der Führungsarbeit

In einer „Doppelrolle“ haben die Führungskräfte in CM-Prozessen zwei wesentlich Aufgaben zu bewältigen:

- ◆ Das „Tagesgeschäft“ muß weiterlaufen und
- ◆ Der "Wandel" umgesetzt und gesteuert werden.

Dies ist nur möglich, wenn die Vorgesetzten die operativen Anteile ihres Arbeitsalltags reduzieren oder Überstunden machen. Wenn Vorgesetzte ihre Hauptaufgabe in der Kommunikation mit den Mitarbeitern und der Steuerung des CM-Prozesses sehen, müssen administrative oder konzeptuelle Aufgaben außerhalb der regulären Arbeitszeit erledigt werden. Engagierten Vorgesetzte erleben daher häufig nach einiger Zeit eine Überlastungssituation, die Stress erzeugt, krank macht oder zur Demotivation führt. Hinzu kommt, daß viele Leitungskräfte auf die neuen Tätigkeitsfelder nicht oder nur unzureichend vorbereitet sind. Hier ist eine Unterstützungsangebot in Form von Trainingsmaßnahmen und/oder persönlicher Begleitung (Coaching) sinnvoll und nützlich.

Das „Immer-dieselben-Syndrom“

CM-Prozesse leben von der aktiven Arbeit und Gestaltung in Projektteams. Bei Besetzung dieser Teams wird vielfach auf diejenigen zurückgegriffen, die

- sich auch in anderen Bereichen engagieren
- der Veränderung und dem Neuem aufgeschlossen sind
- die kommunikativen und strategischen Fähigkeiten besitzen und
- die sich bereiterklären, diese Aufgaben zu übernehmen

Wird die Projektarbeit ausschließlich auf „unvorbereiteter Freiwilligkeit“ gegründet, besteht die Gefahr, daß nur einige wenige Personen – Führungskräfte und Mitarbeiter – sich von Anfang an bereiterklären, an der Gestaltung des Projektes mitzuwirken. Bei längeren Prozessen ist vielfach eine Überlastung einzelner Personen zu verzeichnen, während andere sich dezent zurückhalten. Die Mitwirkung an der Gestaltung des CM-Prozesses sollte dementsprechend durch Informations- und Motivationsmaßnahmen vorbereitet werden und als Grundtenor die Beteiligung aller potenziellen Personen mit einschließen.

CM-Umsetzung brauchen Vorbilder

Bei Veränderungsmaßnahmen wird es immer wieder Unterschiede in der Güte und Geschwindigkeit der operativen Umsetzung geben. Die Demonstration eines „funktionierenden Wandels am lebenden Beispiel“ ist zumeist motivierender als jede noch so gute Informations- und Motivationskampagne. Die potenziellen „Vorreiter“ der CM-Umsetzung sollten dementsprechend frühzeitig ausfindig gemacht und vorrangig unterstützt und gefördert werden. Dies kann durchaus offiziell in Form eines „Pilotprogramms“ angesetzt und realisiert werden.

Ich höre die Worte, allein mir fehlt der Glaube...

Zentrale Bedeutung für die Motivation für und innerhalb von CM-Prozessen ist die Glaubwürdigkeit der geplanten Maßnahmen. CM-Prozesse finden nicht im luftleeren Raum statt. Sie sind auch in Unternehmen angesiedelt, die bereits eine Geschichte haben. Die Funktionsträger (Management und Führungsebenen) sind durch ihr Verhalten und ihre Taten aus der Vergangenheit bekannt. Bevor groß angelegte Motivationsmaßnahmen ins Auge gefaßt werden, sollten zunächst einmal die potenziellen Demotivatoren ausfindig gemacht und ausgeschaltet werden.

„Ein neues Schwein...“

Vor allem in Unternehmen, die in der Vergangenheit einmal einen erfolglosen Change-Management-Prozess durchlaufen haben, ist von einer eher geringen Grundmotivation auszugehen. In den letzten Jahren haben verschiedene Management-Modelle und –Strategien Einzug in die Unternehmen gehalten, so daß ggf. der Eindruck entsteht, es „wird gerade wieder ein neues Schwein durch's Dorf gescheucht“. Der gleiche Effekt findet sich, wenn die Management-Spitze häufig wechselt und jeder „Neue“ die Projekte des Vorgängers erst einmal stoppt, um ggf. ein „eigenes“ Projekt in Gang zu setzen. Solange nicht ein großer Teil der Führungsriege hinter dem geplanten CM-Prozess steht, wird der (durchaus nachvollziehbare) Haupttenor bestenfalls darin bestehen, zunächst einmal abzuwarten.

Die normative Kraft des Faktischen

Tatsachen schaffen statt langwieriger Überzeugungsarbeit gehört zum Instrumentarium des erfolgreichen Change Managements. Eine klare Demonstration, daß der CM-Prozess ernst gemeint und realisiert werden wird, wird durch klare Fakten für alle sichtbar. Diese Fakten können unterschiedlicher Art sein. Zum Beispiel:

- Die umfassende Schulung der gesamten Belegschaft zu einem grundsätzlichen Thema des CM-Prozesses (z.B. Nutzung eines neuen Instrumentariums, Kommunikationstraining o.ä.)
- Die Anpassung der Beurteilungsrichtlinien, Beförderungskriterien oder Vergütungssysteme an die Erfordernisse und Regelungen des CM-Ziels (und die Kontrolle der Anwendung dieser Regelungen)
- Die Beförderung oder Neueinstellung einer Führungskraft, die voll und ganz hinter dem CM-Prozess steht und ihn realisiert.
- Die gezielte Fortbildung einer Führungskraft, die aktuell nicht in der Lage ist, den neuen Weg zu beschreiten. Ein Mensch, der beispielsweise jahrelang gelernt hat, daß Anpassung und Absicherung der Königsweg zum beruflichen Erfolg ist, wird sich schwer damit tun, bei sich selbst und seinen Mitarbeitern Zivilcourage, eigenständiges Entscheiden oder unkonventionelles Denken und Handeln zu realisieren.

Man kann wilde Enten zähmen, nicht aber zahme Enten wild machen.

- Die Versetzung (oder im schlimmsten Fall Entlassung) einer Führungskraft, die offensichtlich den „neuen Weg“ torpediert oder nicht umsetzt.

Gravierende CM-Prozesse können es sich auf Dauer nicht leisten, mit unfähigen und unmotivierenden Führungskräften zu arbeiten.

Das eindeutige Vorbild

Gerade bei CM-Maßnahmen, die eine grundsätzliche Veränderung der Kooperation, des Miteinander-Umgehens oder der Zusammenarbeit beinhalten, ist die Vorreiterrolle des oberen Managements nicht zu unterschätzen. Die Umsetzung der geforderten und festgelegten Verhaltensweisen zunächst und besonders auf oberster Ebene

- hat Vorbildfunktion für alle folgenden Hierarchieebenen
- demonstriert, daß das Management nicht nur etwas fordert, sondern selbst bereit ist, sich zu ändern
- läßt die Entscheider hautnah erleben, welche Schritte notwendig und sinnvoll sind, um erfolgreich zu dem gesetzten Ziel zu kommen

Dabei zeigt sich die Ernsthaftigkeit des Wandels auch und gerade in Kleinigkeiten des täglichen Lebens:

„Jetzt haben wir seit Monaten über Freundlichkeit im Umgang mit Kunden gesprochen, ich habe eine Schulung zur Kundenorientierung besucht und gerade ging mein Vorgesetzter durch die Abteilung, ohne uns eines Blickes zu würdigen...“

Zitat einer Kaufhaus-Mitarbeiterin

Motivation schaffen ist nicht schwer, sie zu halten aber sehr...

Bei entsprechender Information über die Ziele und Vorgehensweisen eines Change-Management-Prozesses ist – vor allem, wenn die Mitarbeiter- und operative Führungsebene involviert sind – eine positive Grundmotivation meist zu erreichen. Durch einen klaren Startpunkt des Prozesses – beispielsweise im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung, Mitarbeiterversammlung o.ä. – kann im allgemeinen ein Großteil der Beschäftigten positiv auf die kommenden Veränderungen eingestimmt werden. Diesem Motivationshoch - das auch verbunden ist mit hohen Energiereserven in der Anfangsphase des CM-Prozesses - folgt jedoch vielfach ein Erlahmen. Dieser Abfall gehört zum Prozess dazu (das Neue bindet viel Aufmerksamkeit und wird mit der Zeit zur Gewohnheit, die nicht mehr in aller Munde ist), sollte jedoch durch gezielte Maßnahmen und Prozesssteuerung so gering wie möglich gehalten werden.

Vermeidung von permanenter Überforderung

Die gerechte Verteilung der Arbeiten und Aufgaben gehört zum Erfolg des CM-Prozesses. Nebenher ist eine „Ganztagsstelle“ innerhalb des Tagesgeschäftes auf Dauer nicht aufrecht-zuerhalten – sie führt über kurz oder lang zu burn-out-Symptomen und Überforderungsreaktionen der Beteiligten.

Für die Zeit des Veränderungsprozesses ist dementsprechend zu überlegen bzw. zu regeln,

- wer in welcher Form für die Projektarbeit freigestellt werden kann, sollte oder muß
- wie die Beibehaltung des Tagesgeschäftes mit der Projektarbeit in Einklang zu bringen ist

Veränderung braucht ihre Zeit

Eine Maschine kann nach vorheriger Vorbereitung von einem Tag zum anderen ihre Arbeit aufnehmen, ein Computerprogramm nach der erfolgreichen Installation abgespielt werden – Menschen brauchen für Veränderungen Zeit.

CM heißt lernen – in „sicheren“ Übungsfeldern

Innerhalb von CM-Prozessen wird es immer wieder vorkommen, daß das gewünschte Ziel nicht sofort erreicht werden kann. Neue Verhaltensweisen brauchen Übung und Training (auch ein Marathonlauf muß sukzessive trainiert werden). Die Etablierung eines neuen Verhaltens braucht Übungsfelder. Eine besonders elegante Art beispielsweise Kooperation und Teamarbeit zu erlernen ist, die Projekteinführung bereits in dieser Form zu organisieren. Die Beteiligten lernen sich und die neuen Arbeitsweisen in einem Umfeld kennen, das nicht an ihr direktes Arbeitsfeld und die dortigen Leistungsanforderungen gebunden ist. So können interne Netzwerke aufgebaut und Vertrauen geschaffen werden.

Der Umgang mit Fehlern

Im Verlauf eines CM-Prozesses wird es sich nicht immer vermeiden lassen, daß die Prozessbeteiligten Fehler machen, vorgegebene Termine nicht einhalten oder Entscheidungen treffen, die sich im Nachhinein als nicht optimal herausstellen. Der Umgang mit diesen Situationen ist entscheidend für den Fortbestand der Motivation. Wer selbst oder am Modell von anderen erfährt, daß er für sein Engagement im Endeffekt „bestraft“ wird, wird es sich gut überlegen, ob und in welcher Form er sich „über das notwendige Maß hinaus“ engagiert. Dies gilt besonders für die Karriereentwicklung von engagierten Führungskräften und/oder Mitarbeitern. Projektverantwortliche sollten beispielsweise bei Beförderungen, Gehaltserhöhungen o.ä. gegenüber der Linie bevorzugt behandelt werden, und nicht benachteiligt sein, weil beispielsweise vorübergehend „ihre Zahlen nicht stimmen“.

Reaktionsmöglichkeiten bei auftretenden Fehlern oder Projektverzögerungen:

Die spontane Frage ist: „Wer ist schuld?“

Die bessere Frage ist: „Was ist passiert?“

Die wichtigste Frage ist: „Was müssen wir tun, wie können wir gegensteuern?“

CM heißt Veränderung im lebenden Organismus

Change Management ist vergleichbar mit einem Eingriff in einen lebenden Organismus, in dem vielfache Wechselbeziehungen und Vernetzungen existieren. Veränderungen an einem Teil des Organismus haben vielfach Auswirkungen auch auf andere Bereiche, sie stören oder verändern die Gesamtprozesse. Gut funktionierende Systeme können durch zu schnelle Veränderungen empfindlich gestört oder beeinträchtigt werden.

„Sport“ oder „Operation“

Um einen Körper auf Dauer leistungsfähig und gesund zu erhalten, sind präventive Maßnahmen sinnvoll und erforderlich. Um ein Unternehmen auf Dauer leistungsfähig und marktsicher zu halten, sind zukunftsweisende und präventive Maßnahmen sinnvoll und erforderlich. CM-Prozesse können dann auf Dauer erfolgreich durchgeführt werden, wenn sie zu einem Zeitpunkt angelegt werden, in dem „der Körper noch gesund ist“. Sie werden jedoch vielfach erst dann in Angriff genommen, wenn die Marktposition geschwächt, der Kostendruck sehr stark und die Mitarbeiter bereits ausgelaugt sind – vielfach bleibt dann nur eine schmerzhaft „Operation“...

Risiken und Nebenwirkungen...

Managementkonzepte oder technische Neuerungen werden vielfach als „Rezepte“ angeboten, die alle Probleme lösen. Bei der Prüfung eines CM-Ansatzes ist neben dem Studium der ‚Indikatoren‘ und ‚Wirkungsweise‘ auch die Betrachtung potenzieller Risiken und ‚Nebenwirkungen‘ von Bedeutung. Vielfach stellt sich erst mit der Umsetzung einer CM-Strategie heraus, daß neben den gewünschten positiven Effekten auch Reaktionen und Prozesse in Gang gesetzt werden, die unbeabsichtigt waren.

Abstoßungsreaktionen

Ein Organismus reagiert auf einen Fremdkörper mit Abstoßungsreaktionen und mobilisiert sein Immunsystem. Eine ähnliche Reaktion ist auch bei Insellösungen in einem Unternehmen zu erwarten: Neue Ideen, neue Personen oder neue Verhaltensweisen werden häufig angegriffen. Vereinzelt Lösungen können für ein Unternehmen Vorbildcharakter haben, auf Dauer sind sie jedoch nur zu erhalten, wenn sie als Grundidee und Vorgehensweise ins gesamte Unternehmen fließen. Ziel eines CM-Prozesses muß es entsprechend sein, die Ansätze sinnvoll zu assimilieren.

Change Management braucht Menschen

Der menschliche Faktor bei Change-Management-Prozessen ist maßgeblich für den langfristigen Erfolg. Dabei geht es nicht nur darum, die Prozesse an die menschlichen Reaktions- und Verhaltensweisen anzupassen: CM ist nur möglich, wenn es von den Menschen getragen wird.

CM braucht Menschen, die den Wandel wollen.

Große Veränderungen sind mit Namen verbunden. Selbstverständlich haben diese Personen ihre Erfolge nicht alleine erreichen können. Sie haben sich jedoch dafür stark gemacht, den Weg bereitet, die Mittel bereitgestellt - und Durchhaltevermögen bewiesen, auch wenn es kleine Rückschläge gab bzw. die Ziele nicht so schnell erreicht wurden wie es die Planung vorgab. Ein erfolgreicher CM-Prozess im Unternehmen braucht (mindestens) eine Person im oberen Management, die sich für das geplante Ziel stark macht und dafür eintritt – als Vordenker und Vorreiter. Auf Dauer läßt sich eine Änderung im Unternehmen nur dann erfolgreich realisieren, wenn das Management insgesamt sich auf ein Ziel und eine Strategie einigt und sie konsequent verfolgt. Dazu gehört auch, die maßgeblichen Meinungsführer – offizielle und inoffizielle – von den Zielsetzungen und der Vorgehensweise zu überzeugen.

„Nichts bewegt einen Change-Management-Prozess so gut wie die richtige Frau oder der richtige Mann an der Spitze“. Dazu gehören:

- „Verbündete“, die das CM mittragen
- „Option-leaders“, die gewonnen werden müssen
- „task-leaders“, die das Zeug haben, den Prozess zu leiten

(Doppler, Lauterburg)

CM braucht Menschen, die genau wissen, was sie wollen

Vielfach werden CM-Prozesse rein instrumentell betrachtet. Es geht um die Einführung einer leistungsstarker Technologie, um die Umstrukturierung von Unternehmensbereichen oder um die Realisierung eines Management-Konzeptes. Dabei herrscht die Strategie vor: „function follows form“. Erfolgreiche CM-Prozesse haben demgegenüber ein klares inhaltliches Ziel, auf das hingearbeitet wird "form follows funktion". Die Instrumente, Verfahren und Vorgehensweisen werden dann entsprechend eingesetzt - die Zielsetzung dient als fester Orientierungspunkt im Veränderungsprozess (vgl. Nordstern für die Navigation in der Schifffahrt).

CM braucht Menschen, die planen und steuern

Eine Projektgruppe, die sich intensiv mit der Planung und Steuerung des Prozesses beschäftigt, ist Grundvoraussetzung für den Erfolg. Dabei ist die Zusammensetzung dieses erweiterten Projektteams von großer Bedeutung: Es sollten vertreten sein

- das Management als letztendliche Entscheidungsinstanz,
- Linien- und Stabsmitarbeiter als fachliche Experten,
- die mittlere Führungsebene als Mittler zum Tagesgeschäft und
- die Mitarbeitervertreter als Vertreter der Belegschaft.

Damit ist gewährleistet, daß sowohl strategische wie fachliche und operative Gesichtspunkte Berücksichtigung finden. In einem gemischten Team können die zur Diskussion stehenden Fragestellungen und Ansätze von verschiedenen Seiten beleuchtet und auf Realitätsnähe und Machbarkeit hin ausgerichtet werden.

CM braucht Menschen, die es umsetzen und langfristig leben

Letztendlich ist ein erfolgreicher Change-Management-Prozess nur zu realisieren, wenn alle Beteiligten in diesen Prozess involviert sind. Dabei kann es nützlich sein, Planung und Transfer nicht grundsätzlich getrennt zu betrachten und als zwei aufeinanderfolgende Schritte anzusetzen, sondern die Umsetzung als integralen Bestandteil des CM-Prozesses von Anfang an zu berücksichtigen. Durch die Beteiligung möglichst vieler Personengruppen (vor allem im operativen Bereich) ist auch gewährleistet, daß das gesamte know-how des Unternehmens in den Prozess einfließt („Ein erfolgreicher Manager denkt mit dem Kopf seiner Mitarbeiter“ John Kenneth Galbraith). Dabei müssen die Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar geklärt sein.

„This is a story about four people named
Everybody, Somebody, Anybody and Nobody.

There was an important job to be done and Everybody was asked to do it.
Everybody was sure Somebody would do it.
Anybody could have done it but Nobody did it.
Somebody got angry about that because it was Everybody's job.
Everybody thought Anybody could do it but Nobody realized
that Everybody wouldn't do it.
It ended up that Everybody blamed Somebody
when Nobody did what Everybody could have done.“

Am Anfang steht die Entscheidung...

Change Management bedeutet für das Unternehmen eine große Chance, stellt jedoch auch eine große Herausforderung dar. Der erste Schritt zum Erfolg besteht darin, grundsätzlich eine Änderung herbeiführen zu wollen. Dabei sind die Mittel und Wege erst in zweiter Linie relevant.

Pessimisten sehen in jeder Aufgabe ein Problem.

Optimisten sehen in jedem Problem eine Aufgabe.

Strategen sehen und bewältigen eine Aufgabe, bevor sie zum Problem wird.

Weiterführende Literaturempfehlungen:

Klaus Doppler und Christoph Lauterburg:

Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus 1994

Peter Scott-Morgan und Arthur D. Little

Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Unternehmen. Campus 1994