

Change Management

Change-Projekte erfolgreich umsetzen

Manager, Führungskräfte und Projektleiter stehen oft vor der Herausforderung, Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen zu planen und zu steuern. Folgender Beitrag skizziert elf Tipps, was zu beachten ist, damit das Change-Projekt ein Erfolg wird.

› Albrecht Müllerschön

1. Nicht jedes Projekt ist ein Change-Projekt

Der Begriff «Change» ist ein Modewort. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Das schafft Verwirrung. Es sollten nur solche Projekte als Change-Projekte und -Prozesse bezeichnet werden, die für den Unternehmenserfolg strategisch relevant sind und auf einen kulturellen Wandel in der Organisation abzielen. Hierfür ein Beispiel: Wenn ein Unternehmen seine Büros neu streicht, dann ist das zwar auch ein Projekt, aber kein Change-Projekt. Anders ist es, wenn ein Bereich neu strukturiert wird, weil die Mitarbeiter künftig nicht nur Auftrags-eingänge bearbeiten, sondern auch Kunden beraten sollen, weswegen sie auch ein neues Selbst- und Rollenverständnis brauchen. Dann ist dies ein Change-Projekt beziehungsweise ein Change-Prozess. Ein schwammiges Verständnis davon erzeugt nicht nur Verwirrung, es führt auch dazu, dass viele Projektmanager und Führungskräfte irrtümlich glauben, sie seien «change-erfahren» und so die Anforderungen an ein professionelles Change Management unterschätzen.

Tipp: Ermitteln Sie bei jedem grösseren Veränderungsvorhaben die Auswirkungen für die Mitarbeiter und deren künf-

tige Rolle. Checken Sie zudem, ob das Projekt wirklich ein Change-Projekt ist.

2. Bei jeder Veränderung gibt es Verlierer

Insbesondere die Top-Manager von Unternehmen neigen, wenn grössere Verän-

derungen anstehen, dazu, so zu tun, als gäbe es in dem Prozess nur Gewinner. Das stimmt nicht. Bei jedem Change-Projekt gibt es auch Verlierer – oder zumindest Personen, die sich als solche empfinden – weshalb sie Angst vor der Veränderung haben und mehr oder minder offen dagegen opponieren.

kurz & bündig

- › Top-Manager gehen häufig davon aus, dass die Führungskräfte in ihrer Organisation die von ihnen beschlossenen und geplanten Veränderungen auch selbstverständlich mittragen. Oftmals ist das aber nicht der Fall.
- › Führungskräfte sollten dankbar sein, wenn Mitarbeitende offen ihre Bedenken äussern – denn sie sind in der Regel das Sprachrohr vieler Kollegen, denen hierzu der Mut fehlt.
- › Alle Veränderungsprojekte sollten nach ihrem Abschluss kritisch reflektiert werden, denn nur so können die Projekt- und Change-Management-Kompetenzen der Führungskraft und der Organisation erhöht werden.

Dabei muss es sich nicht stets um die existenzielle Angst handeln, arbeitslos zu werden. Auch die Befürchtung mühsam erworbene Privilegien und Einflussmöglichkeiten zu verlieren, löst bei den Mitarbeitern oft Widerstände aus; ebenso die Notwendigkeit, liebgewonnene Gewohnheiten sowie (Arbeits-)Routinen, die dem Mitarbeiter Sicherheit vermitteln, aufzugeben. Durch eine (aus Mitarbeitersicht) unrealistische Darstellung der Zukunft oder der Auswirkungen der Veränderung verspielen Sie als Manager schnell Ihre Glaubwürdigkeit. Damit erschweren Sie sich selbst das Umsetzen der geplanten Massnahmen und somit das Erreichen der Ziele.

Tipp: Seien Sie, soweit möglich, offen und ehrlich, und setzen Sie sich ernsthaft mit den Mitarbeitern sowie ihren Befürchtungen und Bedenken auseinander. Und: Stempeln Sie Mitarbeiter, die sachlich

begründete Einwände äussern, nicht so gleich als «Blockierer» ab. Auch das tun Manager leider oft.

3. Die Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv einbinden

In sozialen Systemen wie Unternehmen werden tiefgreifende Veränderungen nur erreicht, wenn diese von den Mitarbeitern und Führungskräften (mit-)getragen werden. Eine Voraussetzung hierfür ist: Die Mitarbeiter erkennen den Sinn sowie die Notwendigkeit der angestrebten Veränderung und akzeptieren die hiermit verbundenen Ziele.

Top-Manager gehen oft davon aus, dass insbesondere die Führungskräfte in ihrer Organisation die von ihnen beschlossenen und geplanten Veränderungen selbstverständlich mittragen. Das ist häufig nicht der Fall. Auch die Führungskräfte müssen überzeugt sowie inspiriert und motiviert werden. Sonst fehlt dem Top-Management beim Umsetzen des Projekts die nötige Unterstützung. Um dies zu vermeiden, ist ein frühes Einbeziehen der Führungskräfte in den Prozess wichtig, damit sie sich mit der Veränderung identifizieren.

Tipp: Binden Sie speziell die Führungskräfte, soweit möglich und nötig, von Beginn an in den Prozess ein. Verwenden Sie ausreichend Energie darauf, ihnen zu vermitteln, worum es in dem Projekt geht. Denn die Führungskräfte müssen im Arbeitsalltag die nötige Veränderungsenergie bei ihren Mitarbeitern erzeugen und bewahren. Das gelingt ihnen nur, wenn sie selbst von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt sind.

4. Die Mitarbeiter auch emotional ansprechen

Top-Manager begründen ihre Entscheidungen oft nur rational – also zum Beispiel mit Aussagen wie: «Durch das Zusammenlegen der Bereiche sinken unsere Kosten pro Jahr um 15 Prozent.» Oder: «Durch das Einführen der neuen Software verringern sich unsere Bearbeitungszeiten um 20 Prozent.» Solche Ar-

gumente überzeugen die Geldgeber, doch die Mitarbeiter nur bedingt. Zumindest werden sie hierdurch nicht emotional berührt und stimuliert. Anders ist es, wenn die Argumentation lautet: «Durch das Zusammenlegen der Bereiche eröffnen sich uns neue Marktchancen. Dadurch eröffnen sich auch Ihnen neue Entwicklungsperspektiven.» Oder: «Mit der neuen IT können Sie die Kunden viel individueller beraten. Das wirkt sich auch positiv auf die Kundenzufriedenheit und somit auf die Atmosphäre in den von Ihnen geführten Gesprächen aus.»

Tipp: Präsentieren Sie als Führungskraft oder als Top-Manager den Mitarbeitern nicht nur die betriebswirtschaftlichen und technischen Daten, um diese zu überzeugen. Verwenden Sie auch Bilder. Arbeiten Sie zudem gezielt den Nutzen für die betroffenen Mitarbeiter heraus. Denn nur so gewinnen Sie diese als Mitstreiter.

5. Als Top-Manager Präsenz zeigen

Top-Manager übertragen meist, nachdem eine Veränderung beschlossen und verkündet wurde, die Verantwortung für deren Umsetzung auf die ihnen nachgelagerten Führungsebenen. Und sie selbst? Sie ziehen sich wieder in ihren Elfenbeinturm zurück und widmen sich anderen Aufgaben. Dabei beginnt nach dem Verkünden einer Veränderung erst die Knochenarbeit. Entsprechend schnell fühlen sich die Führungskräfte, wenn das Top-Management wenig Präsenz zeigt, im Stich gelassen – zu Recht. Ähnlich verhält es sich bezogen auf die Mitarbeiter.

Wenn das Top-Management nicht immer wieder die Wichtigkeit der Veränderung unterstreicht und das nötige Engagement einfordert, wenn also das Projekt aus Mitarbeitersicht keine «starken» Promotoren hat, setzt sich die notwendige «Masse» weder in Bewegung, noch bleibt sie in Bewegung. Das heisst, das Projekt scheitert.

Tipp: Praktizieren Sie, besonders wenn Ihre Unternehmung eine Veränderung durchläuft, ein «Management by Walking



around». Zeigen Sie Präsenz. Werben Sie immer wieder für die Veränderung und leben Sie diese aktiv vor.

6. Mit Widerständen und Problemen rechnen

Bei (fast) jedem Change-Projekt gibt es Probleme und Widerstände, mit denen die Verantwortlichen im Vorfeld nicht gerechnet haben – denn solche Prozesse lassen sich am grünen Tisch nur bedingt planen. Hinzu kommt: Bei vielen Veränderungen wird den Betroffenen erst im Verlauf des Projekts klar, welche Auswirkungen diese für sie als Person haben und wie viele Gewohnheiten sie dadurch aufgeben müssen, die ihnen aber lieb und teuer sind.

Machen Sie sich als Führungskraft oder Top-Manager bewusst, wie schwer es auch Ihnen fällt, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster zu ändern – und sei es nur, dass Sie regelmässiger Sport treiben. Oder sich mehr Zeit für Mitarbeitergespräche nehmen. Denn nur dann bewahren Sie, wenn Widerstände auftreten, die Geduld und Gelassenheit, die Sie zum Ermutigen Ihrer Mitarbeiter brauchen.

Tipp: Kalkulieren Sie beim Planen Ihrer Change-Projekte unvorhergesehene Widerstände und Probleme ein, so dass Sie auf diese mit der nötigen Ruhe und Gelassenheit reagieren. Haben Sie zudem den Mut, wenn unvorhergesehene Probleme auftreten, Ihren Projektplan zu hinterfragen und, sofern sinnvoll, von der vorhergesehenen Route abzuweichen. Beim Autofahren tun Sie dies ja auch, wenn auf der Autobahn unverhofft ein Stau ist.

7. Offen geäusserte Bedenken wertschätzen

Top-Manager lieben es als «echte Macher» meist nicht, wenn betroffene Mitarbeiter Bedenken äussern oder gar Widerstände gegen ihre Vorhaben zeigen. Sogar sachlich begründete Bedenken und Einwände wischen sie nicht selten mit einer Handbewegung beiseite. Und die Mitarbeiter, die Bedenken äussern? Sie werden von ihnen oft mit solchen Etiketten wie «Bremser» oder «die verstehen nicht, worum es geht» versehen.

Dabei sollten Sie als Top-Manager oder Führungskraft dankbar sein, wenn Mitarbeiter offen ihre Bedenken äussern –

denn sie sind in der Regel das Sprachrohr vieler Kollegen, denen hierzu der Mut fehlt. Werden Bedenken offen artikuliert, dann kennen Sie die wahren Bedürfnisse der Mitarbeiter. Also können Sie hierauf reagieren und die Mitarbeiter ins Boot holen und so Hindernisse auf dem Weg zum Ziel beseitigen.

Tipp: Machen Sie sich bewusst, dass offen artikuliert Bedenken Ihnen helfen, das Projekt zu steuern – denn sie signalisieren Ihnen, auf welche Fragen die Mitarbeiter gerne eine Antwort hätten. Ermutigen Sie deshalb Ihre Mitarbeiter, eigene Einwände und Bedenken offen zu äussern.

8. Change-Manager brauchen ein Rückgrat und Erfahrung

Im Betriebsalltag wird die Verantwortung für grössere Change-Projekte oft jungen Projektmanagern mit wenig Erfahrung übertragen – als Chance, sich zu bewähren. Das hat zur Konsequenz, dass Projektmanager oder -leiter von den «Bereichsfürsten» oft nicht die nötige Unterstützung erfahren – auch weil diese die aufstrebenden Jungmanager nicht selten



als Konkurrenz erfahren. Zudem agieren die jungen Projektmanager häufig methodisch sowie strategisch und taktisch ungeschickt, weil sie noch wenig Projekterfahrung haben. Die Folge davon ist, dass im Projektverlauf unnötige Probleme auftreten und die Projektziele entweder nicht oder nur zeitlich verzögert erreicht werden.

Tipp: Übertragen Sie die Verantwortung für die strategisch relevanten Change-Projekte möglichst an erfahrene Projektmanager, die das erforderliche Standing in Ihrer Organisation haben. Stellen Sie jungen Projektleitern Mentoren zur Seite, die in Ihrem Unternehmen etwas zu sagen haben.

9. Die Führungskräfte beim Führen unterstützen

Beim Ausprobieren neuer Verhaltensweisen stellen die Mitarbeiter oftmals fest, dass etwas besser und schneller funktioniert, wenn sie es so machen wie bisher. Das ist normal, denn die Mitarbeiter haben noch keine Routine mit dem neuen Vorgehen entwickelt. Ähnlich verhält es sich, wenn ein Unternehmen in einem

Bereich ein neues Verfahren einführt. Dann sinkt in der Regel zunächst die Leistung und somit auch die Motivation aller Beteiligten. In dieser Situation sind die Führungskräfte als «Ermutiger» gefragt, um ihre Mitarbeiter wieder zu motivieren, sie zu unterstützen und ihnen eine Perspektive aufzuzeigen.

Tipp: Bereiten Sie Ihre Führungskräfte auf ihre oftmals neuen sowie ungewohnten Führungsaufgaben in Change-Projekten vor. Vermitteln Sie den Führungskräften das erforderliche Know-how. Zum Beispiel das Wissen über die typischen Verlaufsphasen eines jeden Change-Prozesses. So können Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter richtig einschätzen und angemessen darauf reagieren. Gewähren Sie Ihren Führungskräften auch die nötige externe Unterstützung – zum Beispiel indem Sie ihnen einen Coach zur Seite stellen.

10. (Teil-)Erfolge feiern

Kulturelle Change-Prozesse vollziehen sich gerade in grösseren Organisationen sehr langsam – häufig so langsam, dass die Betroffenen das Gefühl haben: Da bewegt sich ja gar nichts. Entsprechend wichtig ist es, nicht nur Etappenziele auf dem Weg zum grossen Ziel zu formulieren, sondern deren Erreichen auch zu

kommunizieren und zu feiern, damit die Motivation gewahrt bleibt.

Tipp: Nehmen Sie sich ab und zu ganz bewusst die Zeit, mit Ihren Mitarbeitern zu reflektieren, welche Teilerfolge sie gemeinsam seit dem Beginn des Projekts schon erreicht haben. Seien Sie, wenn ein Etappenziel erreicht wurde, auch einmal grosszügig, und organisieren Sie zum Beispiel einen Umtrunk.

11. An die Zukunft denken, aus dem Projekt lernen

Wie erfolgreich ein Unternehmen langfristig ist, hängt davon ab, wie schnell es sich Marktveränderungen anpasst und wie erfolgreich es solche Projekte meistert. Entsprechend wichtig ist es, aus den durchgeführten Projekten für die Zukunft zu lernen. Nutzen Sie die Chance, Veränderungsprojekte nach ihrem Abschluss kritisch zu reflektieren, denn nur so können Sie Ihre Projekt- und Change-Management-Kompetenz sowie die Ihrer Organisation kontinuierlich erhöhen.

Tipp: Evaluieren Sie nach Projekten detailliert: Was lief gut, was weniger gut? Klären Sie, was Sie in Zukunft besser machen können/möchten und leiten Sie hieraus neue Projektmanagement-Standards ab. «



Porträt



Dr. Albrecht Müllerschön

Berater

Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung in Starzeln, Deutschland. Sein Beratungsunternehmen unterstützt Unternehmer und deren Mitarbeitende beim Bewältigen von Change-Vorhaben. Der studierte Wirtschaftspsychologe ist Autor von Personal-Fachbüchern und war Lehrcoach an der Universität Tübingen.



Kontakt

info@muellerschoen-beratung.de
www.muellerschoen-beratung.de