

## Change-Projekte zum Erfolg führen

# Sind Sie „Change-erfahren“

**Manager, Führungskräfte und Projektleiter stehen oft vor der Herausforderung, Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen zu planen und zu steuern. Elf Tipps, was Sie hierbei beachten sollten, damit das Change-Projekt ein Erfolg wird.**

Von Dr. Albrecht Müllerschön

### 1. Nicht jedes Projekt ist ein Change-Projekt

Der Begriff „Change“ ist ein Modewort. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Das schafft Verwirrung. Bezeichnen Sie nur solche Projekte als Change-Projekte und -Prozesse, die für den Unternehmenserfolg strategisch relevant sind und auch 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, jedoch kein Change-Projekt. Anders ist es, wenn ein Bereich neu strukturiert wird, weil die Mitarbeiter künftig nicht nur Auftragseingänge bearbeiten, sondern auch Kunden beraten sollen, weshalb sie auch ein neues Selbstverständnis brauchen. Dann ist dies ein Change-Projekt und -Prozess.

Ein schwammiges Change-Verständnis führt auch dazu, dass viele Projektmanager und Führungskräfte irrtümlich glauben, sie seien „change-erfahren“ und die Anforderungen an ein professionelles Change-Management unterschätzen.

**Tip:** Ermitteln Sie bei jedem größeren Veränderungsvorhaben dessen Auswirkungen für die Mitarbeiter. Checken Sie zudem, ob das Projekt wirklich ein Change-Projekt ist.

### 2. Bei jeder Veränderung gibt es Verlierer

Viele Top-Manager neigen, wenn größere Veränderungen 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.

Dabei muss es sich nicht stets um die existenzielle Angst handeln, arbeitslos zu werden. Auch die Befürchtung, Privilegien und Einflussmöglichkeiten zu verlieren, löst bei Mitarbeitern oft Widerstände aus; ebenso die Notwendigkeit, Gewohnheiten und (Arbeits-)Routinen, die ihnen Sicherheit vermitteln, aufzugeben.

Durch eine (aus Mitarbeitersicht) unrealistische Darstellung der Zukunft oder Auswirkungen der Veränderung, verspielen Sie als Manager schnell Ihre Glaubwürdigkeit. Damit erschweren Sie sich das Umsetzen der geplanten Maßnahmen und Erreichen der Ziele.

**Tip:** Seien Sie, soweit möglich, offen und ehrlich, und setzen Sie sich ernsthaft mit den Befürchtungen und Bedenken der Mitarbeiter auseinander. Und: Stempeln Sie Mitarbeiter, die sachlich begründete Einwände äußern, nicht sogleich als „Blockierer“ ab. 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 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.

**Tip:** Verwenden Sie ausreichend Zeit und Energie darauf, insbesondere den Führungskräften zu vermitteln, worum es in dem Projekt geht. Denn sie 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 Argumente überzeugen die Geldgeber, die Mitarbeiter jedoch 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 die Atmosphäre in den von Ihnen geführten Gesprächen aus.“

**Tip:** Präsentieren Sie als Führungskraft oder Top-Manager den Mitarbeitern nicht nur betriebswirtschaftliche und technische Daten, um sie 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.

Fortsetzung von Seite 4

## 5. Als Top-Manager Präsenz zeigen

Top-Manager übertragen meist, nachdem eine Veränderung 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, alleine und im Stich gelassen – zu Recht. Ähnlich verhält es sich bezogen auf die Mitarbeiter. Wenn ein Projekt aus Mitarbeitersicht auf der Top-Ebene keine „starken“ Promotoren hat, dann setzt sich weder die notwendige „Masse“ in Bewegung, noch bleibt sie in Bewegung. Das heißt, das Projekt scheitert.

**Tip:** Praktizieren Sie, wenn Ihre Organisation 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 Projektverlauf klar, welche Auswirkungen diese für sie als Person haben. Also regt sich auch erst dann bei ihnen Widerstand.

Machen Sie sich als Führungskraft oder Top-Manager klar bewusst, wie schwer es auch Ihnen fällt, Gewohnheiten aufzugeben und Ihr Verhalten nachhaltig 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.

**Tip:** Kalkulieren Sie beim Planen von Change-Projekten unvorhergesehene Widerstände und Probleme ein. 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 gegen ihre Vorhaben äußern. Sogar sachlich begründete 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 „Querulanten“ 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 der Mut hierzu 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.

**Tip:** 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, 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 die Projektmanager/-leiter von den „Bereichsfürsten“ oft nicht die nötige Unterstützung erfahren – auch weil diese 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: Im Projektverlauf treten unnötige Probleme auf und die Projektziele werden entweder nicht oder nur zeitlich verzögert erreicht.

**Tip:** Übertragen Sie die Verantwortung für strategisch relevante Change-Projekte möglichst erfahrenen Projektmanagern, 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 Mitarbeiter meist fest: So wie ich es bisher gemacht habe, funktionierte es besser, schneller. Das ist normal, denn die Mitarbeiter haben noch keine Routine mit dem neuen Vorgehen entwickelt. Ähnlich verhält es sich, wenn Unternehmen in einem Bereich ein neues Verfahren einführen. Dann sinkt in der Regel zunächst die Leistung und somit Motivation. Dann sind die Führungskräfte als „Ermutiger“ gefragt, die ihre Mitarbeiter motivieren, unterstützen und ihnen eine Perspektive aufzeigen.

**Tip:** Bereiten Sie Ihre Führungskräfte auf ihre oft ungewohnten Führungsaufgaben in Change-Projekten vor. Vermitteln Sie ihnen das nötige Know-how über die typischen Verlaufsphasen eines Change-Prozesses, damit sie das Verhalten ihrer Mitarbeiter richtig einschätzen und angemessen darauf reagieren. Gewähren Sie ihnen die nötige Unterstützung – zum Beispiel indem Sie ihnen einen Coach zur Seite stellen.

## 10. (Teil-)Erfolge feiern

Kulturelle Changeprozesse vollziehen sich gerade in größeren Organisationen sehr langsam – häufig so langsam, dass die Betroffenen das Gefühl haben: Da bewegt sich 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.

Fortsetzung auf Seite 6

**Fortsetzung von Seite 5**

**Tipp:** Nehmen Sie sich ab und zu bewusst die Zeit, mit den Mitarbeitern zu reflektieren, welche Teilerfolge sie gemeinsam seit Projektbeginn schon erreicht haben. Seien Sie, wenn ein Etappenziel erreicht wurde, auch mal großzügig, und organisieren Sie zum Beispiel einen Umtrunk.

**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.

**11. An die Zukunft denken, aus dem Projekt lernen**

Wie erfolgreich ein Unternehmen langfristig ist, hängt heute stark davon ab, wie schnell es sich zum Beispiel Marktveränderungen anpasst und wie rasch und erfolgreich es solche Projekte meistert. Entsprechend wichtig ist es, aus den durchgeführten Projekten für die Zukunft zu lernen. Denn nur so können Sie Ihre Projekt- und Change-Management-Kompetenz sowie die Ihrer Organisation kontinuierlich erhöhen.

**Zum Autor:  
Dr. Albrecht Müllerschön**

ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzeln (Baden-Württemberg), die Unternehmen und ihre Mitarbeiter beim Bewältigen von Changevorhaben unterstützt. Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Uni Tübingen (Internet: [www.muellerschoenberatung.de](http://www.muellerschoenberatung.de)).

