



www.aok-business.de/nie
> webcode: 32069

- > Erfolgsfaktoren beim Change Management: Ziele, Visionen, Vorgehensweisen
- > Interview mit Prof. Matthias Meifert, Experte für Change Management der Unternehmensberatung Kienbaum

Klar zur WENDE

Change Management Unternehmen sind auf Dauer nur erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, sich zu wandeln und fortwährend an neue Gegebenheiten anzupassen. Solche Veränderungsprozesse müssen systematisch gesteuert werden, damit auch die Mitarbeiter sie mittragen.

Es gab einen drastischen Rückgang unserer Verkaufszahlen“, erinnert sich Wilhelm Linnewedel an das Frühjahr 2010. Der Geschäftsführer der Koller Maschinen- und Anlagenbau GmbH in Celle musste sich eingestehen: Ein „Weiter so wie bisher“ konnte es für das mittelständische Unternehmen und seine rund 200 Beschäftigten nicht geben. „Denn auch die Weiterentwicklung unserer Maschinen stagnierte. Und nicht zuletzt waren die Mitarbeiter unmotiviert.“ Es musste also etwas geschehen – nur was? „Das Thema Neuentwicklung wollte niemand so richtig anfassen.“ Damit jemand einen Blick von außen auf die Situation und die erforderlichen Veränderungsprozesse werfen konnte, wandte sich Linnewedel an den Organisationsentwickler Michael Busche, Acute Business Coaching in Hannover. „Nach einer eingehenden Statusquo-Analyse war klar: Der nächste strategische Schritt sollte die Kündigung der Partnerschaft mit dem bisherigen Vertriebsunternehmen sein“, so Busche. „Die Maschinen, die wir seit 28 Jahren bauen, sollten fortan durch uns selbst vertrieben werden“, fügt Linnewedel hinzu.

Neues motiviert. Damit sei natürlich ein umfassender und somit auch riskanter Veränderungsprozess eingeläutet worden. „Aber trotz der großen finanziellen Unwägbarkeiten für das Unternehmen haben wir diesen Schritt gewagt“, berichtet Firmenchef Wilhelm Linnewedel, und man merkt ihm an, dass er froh über die damals getroffenen Weichenstellungen ist. Die Firma gründete die Marke „RELLOK“ nebst

gleichnamigem Tochterunternehmen für Spezialmaschinen der Schneidetechnik und ließ ein Marketingkonzept dafür entwickeln. „Plötzlich ging ein unglaublicher Ruck durch alle Reihen unserer Mitarbeiter. Das war schon toll zu erleben, wie wir alle wieder tatkräftig mit anpackten“, so Linnewedel. Uneingeschränkt positiv sei für ihn gewesen, dass jemand den gesamten Veränderungsprozess begleitet und in allen Phasen den Überblick behalten habe.

Gesteuerter Wandel. Solch ein organisierter Veränderungsprozess, wie ihn das Unternehmen Koller durchlaufen hat, nennt sich „Change Management“. Der Begriff, der aus der Betriebswirtschaftslehre stammt, steht für die systematische Planung, Steuerung und Umsetzung substanzieller Veränderungen in Betrieben und Organisationen. Die Anlässe für ein Change Management sind vielfältig. Das Spektrum reicht von der völligen strategischen Neuausrichtung



eines Unternehmens bis hin zu Veränderungen etwa im Bereich der Unternehmensorganisation oder bei grundlegenden betrieblichen Abläufen. Auch bei Fusionen kommt das Change Management in der Regel ins Spiel – und in

> Manage change - or change management! <<

Dieser Satz geht vermutlich auf den Psychologen und Soziologen Kurt Lewin (1890-1947) zurück, dessen Arbeiten über Veränderungsprozesse und ihre Rahmenbedingungen zu den Grundlagen des Change Managements gehören.



bleiben Sie im Gespräch

Dr. Michael Drupp,
Leiter des AOK-Instituts
für Gesundheitsconsulting

„Veränderungen sind wie das sprichwörtliche Salz in der Suppe. Sie können Potenziale freisetzen und bieten die Chance, Mitarbeiter zu motivieren und zu mobilisieren. Voraussetzung ist, dass jeder Beteiligte versteht, warum die Änderungen notwendig sind. Bleiben Sie deswegen gerade in Umbruchsituationen mit Ihren Mitarbeitern im Gespräch und nehmen Sie ihre Sorgen und Bedenken auf.“

Die Arbeitszufriedenheit, die Motivation, das Befinden und damit die Gesundheit der Mitarbeiter werden grundlegend durch das Verhalten der Führungskräfte bestimmt. Das zeigen auch die Untersuchungen, die das Wissenschaftliche Institut der AOK (Wido) im Fehlzeitenreport 2011 veröffentlicht hat: Eine gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung beeinflusst das Befinden der Mitarbeiter langfristig positiv und hilft, die Fluktuation gering zu halten. Und mit gesunden Mitarbeitern erreichen Unternehmen bessere Leistungen. Deshalb ist es so wichtig, Führungskräfte für die Stärkung und Weiterentwicklung dieser Kompetenzen zu sensibilisieren. Die AOK Niedersachsen und unser Institut haben unter den Angeboten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung auch dafür Konzepte entwickelt.

Kommen Sie mit uns ins Gespräch, wir stellen Ihnen gern unsere Angebote vor. Informationen rund um gesundheitsbewusstes Führungsverhalten finden Sie auch jederzeit im Internet: www.aok-institut.de“

zunehmendem Maße auch immer dann, wenn in einem Betrieb die Unternehmensnachfolge ansteht.

Erfolg oder Misserfolg? Veränderungen und Erneuerungen können wie im Fall der Firma Koller guttun, ein Unternehmen sogar retten. Umso bemerkenswerter ist deshalb, dass laut der Studie „Veränderungen erfolgreich gestalten“ der Technischen Universität München und der Unternehmensberatung C4 Consulting bei Weitem nicht alle Veränderungsprozesse tatsächlich erfolgreich verlaufen: In dieser den Autoren zufolge ersten repräsentativen Erhebung zum Change Management in Deutschland wurde mehr als jedes dritte Veränderungsprojekt von den befragten Führungskräften als gescheitert, zumindest aber als wenig gelungen eingestuft. Hauptgrund für die magere Erfolgsbilanz ist für 61 Prozent das unzureichende Engagement der oberen Führungsebenen. Weitere Hürden bilden unklare Zielbilder zu den Veränderungsprozessen (56 Prozent) sowie die fehlende Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit verunsicherten Mitarbeitern (56 Prozent).

Diese ernüchternden Ergebnisse werden größtenteils durch die Change-Management-Studie 2011/2012 der Unternehmensberatung Kienbaum bestätigt. In den Augen von mehr als einem Drittel der Befragten holt das Topmanagement im Veränderungsprozess kaum oder gar kein Feedback seitens der betroffenen oder beteiligten Mitarbeiter ein. Zudem werden laut Kienbaum zeitliche Erfordernisse häufig unterschätzt. „Die Ferne vom eigentlichen Verände-

Veränderungsprozesse in einem Unternehmen verlaufen vor allem dann Erfolg versprechend, wenn der Wandel Hand in Hand, also in Teamarbeit, angegangen wird.

rungsprozess führt oft dazu, dass zu wenig Sorgfalt an den Tag gelegt wird, um noch mal „nachzukommunizieren“, erklärt Prof. Dr. Matthias Meifert, Mitglied der Geschäftsleitung und Change-Management-Experte von Kienbaum. „Wichtig ist zu fragen: Warum machen wir das eigentlich, wo soll es hingehen?“ Der Bedeutung der Partizipation im „Change“ seien sich zwar alle Befragten bewusst – gelebt werde dies allerdings nur unzureichend.

Der Mensch im Mittelpunkt. Dabei ist der Mensch, anders als im Projektmanagement, das zentrale Thema im Change Management. Denn Unternehmen können sich – im Kleinen wie im Großen – nur dann erfolgreich wandeln und neu aufstellen, wenn sich auch ihre Mitarbeiter ändern und wenn sie den Wandlungsprozess ihres Unternehmens mittragen. Mit Veränderungen „per Anweisung von oben“ tun sich Beschäftigte in aller Regel schwer. „Die eigentliche Herausforderung des Change Managements besteht also darin, dass die Mitarbeiter die Veränderungen nicht nur tolerieren, sondern dass sie sie akzeptieren oder sich im Idealfall mit ihnen identifizieren“, so Prof. Dr. Meifert. Nur so könnten die Wandlungsprozesse in gewünschter Weise von den Mitarbeitern umgesetzt beziehungsweise gelebt werden. „Es geht ja nicht nur darum, fachlich etwas anders zu machen als bisher. Sondern es müssen Menschen tun, und Menschen tun es nur, wenn es für sie plausibel ist“, betont Prof. Meifert. Aus seiner Sicht lassen sich Veränderungsprozesse auch nur dann wirklich erfolgreich managen, wenn Widerständ-



Partizipation in Veränderungsprozessen: Anspruch und Wirklichkeit

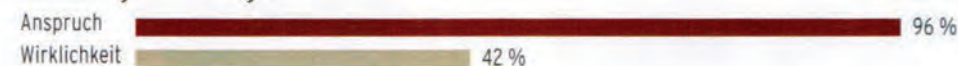
Einbeziehen von Führungskräften in Entscheidungsprozesse



Aufforderung der Mitarbeiter zu Vorschlägen



Realisierung der Vorschläge von Mitarbeitern



Fazit: Die Bedeutung der Partizipation bei Veränderungsprozessen ist allen bewusst – doch realisiert wird sie nur unzureichend. Besonders Mitarbeiter bleiben in Change-Prozessen häufig ungehört.

Quelle: Kienbaum Change Management-Studie 2011/2012. Basis: Befragung von 352 Firmenverantwortlichen (300-malige Führungskräfte, Projektleiter) deutscher Unternehmen aller Branchen.

ler und kritische Stimmen dabei nicht übergangen werden: „Wichtig ist, ihnen genau zuzuhören, denn möglicherweise steckt mehr an interessanten Impulsen dahinter als vermutet.“ Solche Einwände und Bedenken könnten zudem ein Indikator dafür sein, dass inhaltlich einige Dinge womöglich nicht bedacht wurden. Kienbaum-Experte Prof. Meifert: „Wenn wir uns im Management nicht von Mitarbeitern warnen lassen, die es besser wissen, weil sie näher dran sind, und ihnen stattdessen nur fehlenden Veränderungswillen unterstellen, verlieren wir etwas ganz Wichtiges: Feedback.“

Motivieren und mobilisieren. Wie aber lassen sich mithilfe eines gut durchdachten Konzepts fürs Change Management, in das auch negatives Feedback einbezogen wurde, aus einer zunächst ablehnenden Einstellung letztlich dann doch Akzeptanz und Aufbruchsstimmung im Unternehmen herstellen? Prof. Dr. Hugo M. Kehr leitet seit 2006 den Lehrstuhl für Psychologie an der School of Management der Technischen Universität München. Für ihn ist klar: Anstehende Veränderungsprozesse können bei den Beteiligten Ängste und Bauchschmerzen auslösen. Auch er rät deshalb dazu, solche Dinge nicht einfach zu übergehen. „Sicher ist: Der Mitarbeiter wird mehr hinter dem Change-Projekt stehen, wenn er weiß, er wird ernst genommen – in den Dingen, die er gerne tut, aber auch mit seinen Bauchschmerzen.“ Vor allem aber komme es darauf an, eine Vision zu kreieren, die ein

Bild der Zukunft vermittelt: Wohin werden der Veränderungsprozess und die damit verbundenen Anstrengungen führen? Was wird sich als Folge davon wie verbessern?

Diese positive Erfahrung hat auch die Firma Koller bei ihrem Veränderungsprozess gemacht. Wichtig dabei sei gewesen, dass die Mitarbeiter permanent und transparent in den Change-Prozess einbezogen wurden, erklärt Organisationsentwickler Michael Busche. Die Trennung vom damaligen Partnerunternehmen sei ein entscheidender Schritt gewesen, um den Knoten zum Platzen zu bringen. Dadurch sei es gelungen, bei allen Beteiligten – vom Azubi bis hinein in die Führungsetage – neue Kräfte freizusetzen und einen Motivationsschub auszulösen. „Zu einem solchen Schritt gehört sicherlich viel Mut“, so Busche. „Aber unternehmerische Entscheidungen werden nun mal immer auch von Risiken begleitet.“ ●

Buchtipps

Alexander Groth: *Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management.* Campus 2011, 224 S., ISBN-10: 3593392216, 24,90 EUR.

Martin Claßen: *Change Management aktiv gestalten. Personalmanager als Architekten des Wandels.* Personalwirtschaft Buch 2008, 340 S., ISBN 978-3-472-07213-3, 39,00 EUR.

»» Schnell sein und gewinnen

pa verlost zehn Exemplare des Buches von Martin Claßen. Machen Sie mit und füllen Sie einfach den Teilnehmerbogen aus unter www.aok-business.de/nie > webcode 32169. Teilnahmeschluss: 15. Oktober 2012

Fehler beim Change Management vermeiden

Tipps von Kienbaum-Experte
Prof. Dr. Matthias Meifert



> Die Notwendigkeit der Veränderung immer aus der Perspektive aller, also der Mitarbeiter und der Führungskräfte, begründen.

> Eine Blaupause entwerfen: Wie soll die Welt nach der Veränderung aussehen? Das gerne auch positiv aufgeladen!

> Klare Entscheidungen und Aussagen über die Change-Strategie treffen.

> Ein sauberes Stakeholder-Management, also was denkt wer über die Veränderung und wie müssen wir diese Stakeholder im Zweifel bearbeiten oder beeinflussen?

> Einen Masterplan entwickeln: Wie rollen wir das Ganze auf? Ab wann gibt es erste Informationen, wann kriegen die Führungskräfte Informationen? Gibt es Workshops, ein Informationspaket für die Führungskräfte, gibt es ein kleines Booklet für die Mitarbeiter? Die Klaviatur in der Verhaltensintervention ist dann relevant.

> Ganz wichtig ist zu berücksichtigen, dass, nur weil ein Meilenstein des Masterplans erreicht wurde, man nicht unbedingt schon da angekommen ist, wo man hinwill. Es ist ganz wichtig zu monitoren, wie sich der Veränderungsprozess fortführt und wie er sich weiterentwickelt. Man muss permanent, zum Beispiel über kleine Fragebögen, den Puls spüren, ob der Prozess in die richtige Richtung geht.

> Nicht zu vergessen: Erfolge feiern!