



CHANGE MANAGEMENT - DIE SIEBEN IRRTÜMER

Oft Gehörtes wird durch Wiederholung nicht wahrer. Das gilt nicht zuletzt für jene Vorurteile, die in der Wirtschaft über das Thema Change Management kursieren. Sieben Change-Irrtümer scheinen besonders unausrottbar.

Irrtum Nummer 1:

«Wenn der Karren im Dreck steckt, dann braucht es Change Management.»

Solange alles glatt läuft und zudem das Tagesgeschäft drängt, sehen viele Firmeninhaber und CEOs nicht ein, warum sie sich mit Change beschäftigen sollen. Erst in der Krise wird das Thema aktuell. Dann ist die Hoffnung gewaltig, mit dem Wundermittel Change Management den Karren aus dem Dreck ziehen zu können. Wir aber sagen: Genau dann ist Change Management eben nicht das Mittel der Wahl. Gefragt ist dann wohl eher Krisenmanagement. Wenn der Horizont in ruhigeren Zeiten weiter ist und keine Krise die nötigen Ressourcen und die Kreativität auffrisst, die es für kluges Veränderungsmanagement braucht - genau dann ist der Zeitpunkt für Change Management. Change Management sollte nämlich einen Vorsprung erarbeiten. Das heisst: Eine Vision der Einzigartigkeit des eigenen Unternehmens ist zu entwickeln und Pläne zur Umsetzung dieser Vision sind zu erarbeiten. Es ist konsequent und am richtigen Ort zu investieren und es sind Mitarbeiter notwendig, die über genügend Motivation verfügen.

Irrtum Nummer 2:

«Lösungen bringt der Berater - dafür wird er bezahlt.»

Was es braucht: Einen freundlichen, pflegeleichten Berater, der die Knochenarbeit der Veränderung auf sich nimmt und gleich noch eine Lösung hat. Doch Trugschluss: Probleme muss man im Detail kennen und verstehen. Diese Mühsal auf einen Berater abzuwälzen, kann schlimme Folgen haben: Des Öfteren stellt sich heraus, dass man sich hinterher auf die Suche nach dem passenden Problem zur eingekauften Lösung machen muss oder dass der Berater das falsche Problem gelöst hat. Berater sollten keine Lösungen anbieten und dann die Probleme dazu suchen. Sie sollen helfen, Probleme zu erkennen und dann zu lösen.

Irrtum Nummer 3:

«Ein emotionsgeladenes Leitbild bringt den Laden in Schwung.»

Fast jedes Unternehmen hat seine Leitsätze. Und in vielen Chefetagen herrscht die Erwartung, dass allein das Verfassen eines Leitbilds die Alltagspraxis ändert. Das ist selten der Fall. Denn die Leitsätze des einen Unternehmens passen meist ebenso gut zu irgendeinem anderen Unternehmen. Viele Mitarbeiter würden es nicht mal merken, wenn man ihr Leitbild austauscht. Wie sollten sie auch, wenn das Leitbild nicht Ausdruck einer eigenen Identität und eigener Standpunkte ist, wenn es keine klaren Ziele und Aufgaben des Unternehmens enthält? Und vor allem: Wenn sich die Mitarbeiter nicht selbst damit auseinandergesetzt haben? Genau das ist das Problem: Leitbilder werden zu selten unter Einbeziehung der Basis entwickelt. Es mangelt an Kommunikation, womit wir schon beim nächsten Irrglauben in Sachen Change Management wären.

Irrtum Nummer 4:

«Information ist ausreichend vorhanden - wozu diskutieren?»

Oft halten Chefs blosse Durchsagen an die Belegschaft für ausreichend und wundern sich, wenn die Mitarbeiter beim Change nicht mitziehen. Aber wenn kein wirklicher Dialog angeboten wird, vergeben Führungskräfte eine wichtige Gelegenheit, die Solidarität und Compliance ihrer Mitarbeiter zu erwerben. Diese müssen den Wandel mittragen - zumal sie den Löwenanteil der Umsetzung dafür zu leisten haben. Erfolgreiches Change Management ist primär eine Frage der Intensität und Qualität der Auseinandersetzung mit der eigenen Situation als Unternehmen. Nur wenn diese Auseinandersetzung alle im Unternehmen einschliesst, wird auch allen der Unterschied zwischen dem eigenen Unternehmen und seinen stärksten Wettbewerbern bewusst. Und nur dann spürt auch der Kunde den Unterschied.



Irrtum Nummer 5:

«Identifizierte Mitarbeiter ersetzen die Planung.»

Identifikation verhindert nicht Chaos! Ohne Plan ist die Wahrscheinlichkeit dafür erhöht. Wir leben in einer Zeit, wo es wichtiger denn je ist, Zeit, Mittel und Energien dort zu konzentrieren, wo es sich lohnt und zielführend ist. Change Management versinkt ansonsten im Chaos. Es muss bewegt und verändert werden. Dafür braucht es nicht nur eine klare Orientierung, sondern auch einen Plan. Wenn identifizierte Mitarbeiter festlegen, wie sie welchen Weg gehen wollen, ist das die Folge einer bewussten, fokussierten und in der Regel kreativen Vorgehensweise. Change Management und die damit verbundene Veränderung kann nicht dem Zufall überlassen werden. Nicht der Weg bestimmt das Ziel! Zumindest nicht im Change Management. Es ist das Ziel, das den Weg bestimmt. Und somit auch den Plan!

Irrtum Nummer 6:

«Ein klarer Fokus - und der Change-Prozess läuft konfliktfrei.»

Der Change ist beschlossen, die Marschrichtung ist klar, und in der Führungsetage herrscht Enthusiasmus: «Das packen wir an!» Auf Durststrecken und Konflikte während des Change-Prozesses jedoch macht sich kaum einer gefasst. Dabei sind diese eine natürliche Folge von ernsthaft begonnenem Wandel, denn jede gravierende Veränderung schafft Unsicherheit. Am schmerzhaftesten erleben das die Angestellten. Umso wichtiger ist es, Mitarbeiter durch die Phase des Wandels aktiv zu begleiten, statt sie den Change passiv erleben - und manchmal schockartig erleiden - zu lassen.

Irrtum 7:

«Der Trainer bringt die fehlende Motivation.»

Leider erliegt in punkto Change Management so manche Firma auch dem Irrtum, dass es nur ein paar Motivationspritzen in Form von Kick-offs oder teurer Motivationsseminare bedarf, um eine lahrende Belegschaft auf Kurs zu bringen. Hier jedoch gilt wie beim Thema Leitbild: Erst die gelebte Praxis schafft den Wandel. Motivation ist ein Thema, das die eigene Person betrifft. Nur die Mitarbeiter selbst können entscheiden, ob sie Motivation aufbauen wollen oder nicht. Was sie dafür brauchen, sind stimmige Rahmenbedingungen und vor allem klare Ziele, für die es sich lohnt, Kräfte freizusetzen. Dies muss vom Unternehmen kommen. Das Unternehmen muss zusehen, dass die Rahmenbedingungen nicht demotivieren. Ein Berater kann dabei unterstützen, indem er sich auf die Suche nach den Ursachen fehlender Motivation macht. Natürlich ist das kurzfristig unangenehm. Wie es überhaupt zunächst mehr Mühe macht, eben nicht den sieben Irrtümern des Change Management zu verfallen. Langfristig aber winkt als Belohnung: ein zukunftsfähiges Unternehmen mit einzigartigem Profil.

Artikel von Jörg T.Sorg