



DEN WANDEL WUPPEN

Das Tempo im Wirtschaftsleben zieht immer mehr an. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Firmen stetig bewegen. Eine Herkulesaufgabe für Change Manager. Denn zwischen dem Druck der Märkte und den Blockaden der Mitarbeiter kämpfen sie an vielen Fronten gleichzeitig.



Von Judith-Maria Gillies

Wandel klingt eigentlich anders. Wenn Markus Furtwängler den Erfolg des Veränderungsmanagements der Talanx Service AG schildert, dann sagt der Change Manager schlicht: „Früher waren wir erfolgreich und heute sind wir erfolgreich.“ Der Knackpunkt: Zwischen früher und heute schipperte der Finanzkonzern, zu dem die Targobank und die HDI-Gerling Versicherung gehören, durch bewegte Fahrwasser: Akquisitionen, Firmenintegration, Börsengang, Restrukturierung. „Wenn diese Veränderungen nicht aktiv gemanagt worden wären“, so Furtwängler, „wäre die Entwicklung womöglich nicht so positiv verlaufen.“

Talanx steht für den stetigen Wandel in der Wirtschaft. „Change Management erlebt derzeit wieder einen Aufschwung“, sagt BWL-Professor Dietmar Vahs, Leiter des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) an der Hochschule Esslingen. „Wer es frühzeitig einsetzt, nutzt die unternehmerischen Spielräume, um sich seine Flexibilität im schärfer werdenden Wettbewerb zu erhalten.“ Kurz gesagt: Nur wer sich bewegt, bleibt vorn dabei.

Die Top-5-Anlässe für Change Management: Restrukturierung, veränderte Kundenansprache, neue Unternehmensstrategie, Kostensenkungsprogramme und Wachstumsinitiativen

Veränderungen können unterschiedliche Auslöser haben – interne und externe. In einer Befragung von rund 150 Managern in Deutschland, Österreich und der Schweiz machte Caggemini Consulting für 2012 folgende Top-5-Anlässe für Change Management aus: Restrukturierung, eine veränderte Kundenansprache, eine neue Unternehmensstrategie, Kostensenkungsprogramme sowie Wachstumsinitiativen. „Märkte, Menschen und Mitbewerber ändern sich ständig, und der Erfolg des eigenen Unternehmens hängt davon ab, wie schnell es auf diese Veränderungen reagieren kann“, sagt Change-Management-Experte Klaus Doppler in unserem Interview (siehe Kasten S. 17).

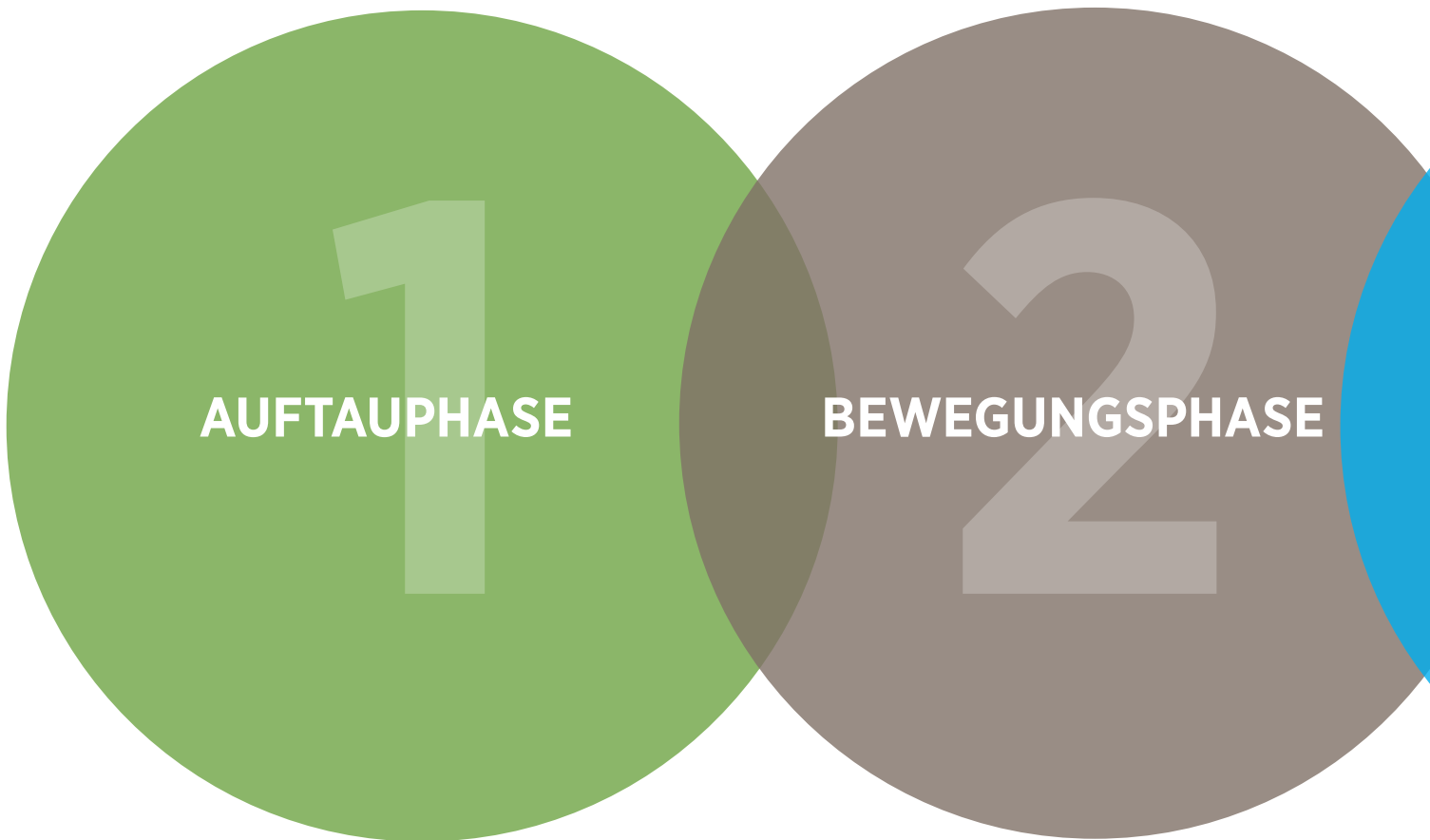
Schnelle Reaktionen waren auch bei Talanx gefragt, als die Versicherungsgruppe 2006 im Akquisitionsprozess der Gerling-Gesellschaften vor der Aufgabe stand, mehrere Firmen zu einem Konzern zu verschmelzen. Dazu wurden Bereiche zentralisiert, alle Führungsränge nach dem Stellenbewertungssystem von Hay neu eingestuft und es wurde eine konzernweite Academy zur Weiterbildung gegründet. „Erfolgsentscheidend war, die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass sich Veränderungen für die Mitarbeiter lohnen“, erklärt Furtwängler. Neue Parolen auszugeben, obwohl die Anreize noch die alten sind, sei dagegen kontraproduktiv. Im Klartext: Wer von seinen Leuten verlangt, kostenbewusst zu handeln, doch die Wichtigkeit der Abteilung weiter über das Budget misst, wird niemanden für den Wandel gewinnen können.

„Die Motivation der Beteiligten ist die halbe Miete“, erklärt Prof. Vahs. Dazu gehöre, seine Leute zu infor-



Die wichtigsten Begriffe des Change Managements finden Sie erläutert in unserem kleinen Lexikon der Veränderung auf www.haysworld.de

Um Veränderungen erfolgreich anzustoßen,
setzen Change Manager auf ein 3-Phasen-Modell.



mieren, sie am Wandel zu beteiligen und dafür zu qualifizieren. „Mit einer Hauruckrede vor dem Roll-out ist es lange nicht getan“, so Vahs.

Angst vor Einfluss- oder Statusverlust, die Übersättigung mit Veränderungen sowie die Überlastung am Arbeitsplatz lassen viele Mitarbeiter blockieren

Trotz vieler guter Einsichten scheitern Veränderungsprojekte immer wieder. Nach Vahs Schätzung liegt die Quote „Pi mal Daumen bei 50 Prozent“. Zu den verbreiteten Fehlern gehören die fehlende Zielorientierung, die Gefahr des Versandens, zu hohe Erwartungen, zu kurzer Atem und zu wenig Ressourcen. Ein Haupthindernis sind die Blockaden der Mitarbeiter. Die Capgemini-Studie zeigt die Gründe hierfür auf. Ganz vorn liegen die Angst vor Einfluss- oder Statusverlust (47 Prozent), die Übersättigung mit Veränderungen aller Art (40 Prozent) sowie die Überlastung am Arbeitsplatz (33 Prozent).

Ergo: Die eigenen Mitarbeiter für den Wandel zu gewinnen, ist oberste Chefpflicht. Change-Experte Winfried Berner, Inhaber der Umsetzungsberatung im niederbayerischen Mitterfels, warnt: „Unternehmen, die ihre Belegschaften im Dunkeln lassen und erst am Ende die Bombe platzen lassen, können keine Loyalität in dem Prozess erwarten.“

Das weiß auch Thomas Gerber, Mitgeschäftsführer der Raffinerie im schleswig-holsteinischen Heide. Nachdem der Shell-Konzern die Raffinerie 2010 an einen Privatin-

vestor verkaufte hatte, startete Gerber eine grundlegende Umstrukturierung. Er positionierte die Firma neu – als mittelständischer Partner anstatt als Großkundenlieferant –, peilte andere – regionale – Zielgruppen an und setzte neue Rohstoffe ein, um effizienter zu produzieren. Für die etwa 500-köpfige Mannschaft bedeutete dies eine Umstellung im großen Stil. „Der Schlüssel zum Erfolg ist die Einbeziehung der Mitarbeiter“, sagt der Chef. Gegen die eigenen Leute lasse sich die beste Strategie nicht verwirklichen. Und ohne die 100-prozentige Unterstützung der Führungskräfte auch nicht. „Sie müssen auch im Veränderungsprozess das Gesicht des Unternehmens bleiben – intern wie extern“, fordert Gerber. „Als Chef muss ich mich darauf verlassen können, dass sie ihrer Mannschaft die Veränderungen so vermitteln, dass sie bei allen Mitarbeitern verständlich und überzeugend ankommen.“ Genau hier aber liegt bei Change-Prozessen der Knackpunkt. Viele Führungskräfte erfüllen die an sie gestellten Anforderungen nicht. Laut Capgemini-Studie versagen die Vorgesetzten beim Aufbau eines Umfelds, in dem kontinuierlicher Wandel selbstverständlich wird. Zudem schaffen sie es oft nicht, die Veränderungen aktiv zu kommunizieren, eine Vorbildfunktion einzunehmen und klare Entscheidungen zu treffen.

Raffinerie-Chef Gerber dagegen konnte sich in der Umstrukturierung auf seine Spitzenleute verlassen – und nicht nur auf sie. In dem Prozess erkannte er auch, wie viel ungenutztes Potenzial in seinen Leuten steckte. Um sie für die neuen Prozesse zu qualifizieren, setzte er daher nicht etwa auf Berater-Know-how, sondern machte kurzerhand zwei altgediente Mitarbeiter zu internen Ausbildern. „Das



Wissen für die neuen Prozesse war da“, sagt Gerber. „Wir mussten es nur heben!“

Auftauen – bewegen – einfrieren: Viele Change Manager setzen auf ein 3-Phasen-Modell bei Veränderungsprozessen

Je eher das passiert, desto besser. „Kommt Change Management erst zum Zug, wenn die Zahlen runtergehen, ist oft nur noch eine Steuerung aus dem Rückspiegel möglich“, erklärt Berater Berner. „Besser ist es zu handeln, bevor Feuer unterm Dach herrscht.“

Um Veränderungen erfolgreich anzustoßen, setzen Change Manager auf ein 3-Phasen-Modell. In der Auftauphase versuchen sie aufgrund ihrer Einsicht in notwendige Veränderungen den Status quo im Unternehmen aufzuweichen. In der dann folgenden Bewegungsphase probieren die Beteiligten neue Verhaltensmuster aus. In der anschließenden Einfrierphase werden die besten Ideen aus diesem Prozess umgesetzt und in der Unternehmenskultur verankert.

„Change Management könnte sich auch als proaktives Krisenmanagement verstehen“, erklärt Berner. Wer frühzeitig strategische Veränderungen und deren Folgen fürs Geschäft durchspielt, könne das Unternehmen praktisch von der Zukunft her lenken.

Doch Vorsicht vor zu viel Bürokratie! „Einen Veränderungsprozess bitte nicht mit der Formulierung von Leitbildern beginnen!“, bittet Berner. Sinnvoller sei es, vom Ende her zu denken. „Wenn ich weiß, auf welchen Endzustand ich hinsteuere, liegt der Weg oft schon strukturiert vor mir.“

„ALLES AUF DEN PRÜFSTAND“

Change-Management-Experte Klaus Doppler, Inhaber der DOPPLER Organisationsberatung & Verhaltenstraining GmbH in München, über versteckte Signale, PowerPoint-Schlachten und große Zampanos im Veränderungsprozess.

Herr Doppler, wie viel Stillstand kann sich ein Unternehmen leisten?

Gar keinen. Stillstand ist Rückschritt. Märkte, Menschen und Mitbewerber ändern sich ständig, und der Erfolg des eigenen Unternehmens hängt davon ab, wie schnell es auf diese Veränderungen reagieren kann. Dazu ist es wichtig, fortlaufend alles auf den Prüfstand zu stellen: Strategien, Prozesse, Strukturen, Personal und die Firmenkultur. Wer dagegen abtaucht und sich auf frühere Erfolge verlässt, fährt ein extrem hohes Risiko zu scheitern.

An welchen Signalen erkennen Manager den Bedarf für Veränderungen?

Manche Anzeichen sind offensichtlich: ein Umsatzeinbruch etwa oder die sinkende Nachfrage nach den eigenen Produkten. Aber es gibt auch verstecktere Signale. Etwa wenn



die Fehlzeiten im eigenen Haus steigen oder die Spannungen in der Belegschaft zunehmen. Auch dies sind Symptome dafür, dass etwas verändert werden muss. Aufgabe der Manager ist es, die Ursachen hierfür zu suchen und gegenzusteuern.

Welche typischen Fehler machen Unternehmen in Veränderungsprozessen?

Sie schaffen Fakten, ohne die Mitarbeiter auf die Veränderungsreise mitzunehmen. Da werden dann in kleinsten Kreisen neue Strategien erdacht und imposante Foliensätze erstellt. Und bei der Präsentation vor der Belegschaft wundert man sich dann, dass diese blockiert. Viele Chefs mimen den großen Zampano. Aber in Wahrheit haben sie nur Angst, die Mitarbeiter einzubeziehen. Sie agieren wie ein Arzt, der sich weigert, seinen Patienten zu untersuchen – aus Angst, ihm keine passende Therapie anbieten zu können. Chefs, die sich ein wenig mehr als Mitarbeiterverstehender sehen, steigern ihre Chancen auf den Erfolg im Change Management viel mehr als alle großen Zampanos zusammen!