

# Den permanenten Wandel als natürliche Entwicklung begreifen

*Von Dipl.-Volkswirt Heinz-Josef Bothof, Plaut Business Consulting GmbH*

**21.09.2009 – Die heutigen Herausforderungen können Unternehmen nur dann meistern, wenn sie dem permanenten Wandel mit einer hohen Flexibilität begegnen. Wichtig: Auch die Mitarbeiter müssen diesen Wandel unterstützen und leben. Mit konsequentem Change Management lässt sich eine Kultur schaffen, in der Wandel als Entwicklung, und damit als etwas völlig Natürliches verstanden wird.**

In schwierigen Situationen werden schnelle Entscheidungen getroffen und eine schnelle Umsetzung der Maßnahmen wird verlangt. Die Geschwindigkeit von Veränderungen im gesamten wirtschaftlichen Umfeld und somit auch in den Unternehmen nimmt weiterhin zu. Gleichzeitig nimmt die Beständigkeit von Lösungen rapide ab. Was gestern noch gut war, ist heute veraltet. Die Situation wird als **permanenter Wandel** beschrieben. Branchenübergreifende Konzentrationsprozesse, kapitalintensive Internationalisierungstendenzen, zunehmender Preisdruck und rasante technologische Entwicklungen, führen zu völlig neuen Geschäftsbeziehungen.

Diese Herausforderungen können Unternehmen nur dann meistern, wenn sie ihre Strukturen und Prozesse anpassen und dem permanenten Wandel mit einer hohen Flexibilität begegnen. Und: Auch die Mitarbeiter müssen diesen Wandel unterstützen und leben!

Die heutige Unternehmensrealität sieht leider vielfach immer noch anders aus. Mit der Umsetzung eines konsequenten Change Managements bietet sich die Möglichkeit, Veränderungen als Entwicklungschancen zu begreifen. Durch Change Management lässt sich eine Kultur schaffen, in der Wandel als Entwicklung, und damit als etwas völlig Natürliches verstanden und gelebt werden kann.

Durch permanenten Wandel werden Routineabläufe und Ruhezyklen in Unternehmen immer seltener. Viele Mitarbeiter sind mit der Komplexität von Veränderungen und deren Tempo überfordert. Widerstände bauen sich auf und führen dazu, dass etwa 70 Prozent aller angestrebten, notwendigen Reformen scheitern. Verärgerung, Frustration, Demotivation – und Fluktuation sind die Folge. Um diese Ressourcenverschwendung zu vermeiden, gilt es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Veränderungen zur Normalität zählen. Hier setzt das Change Management ein.

## Der Faktor "Mensch"

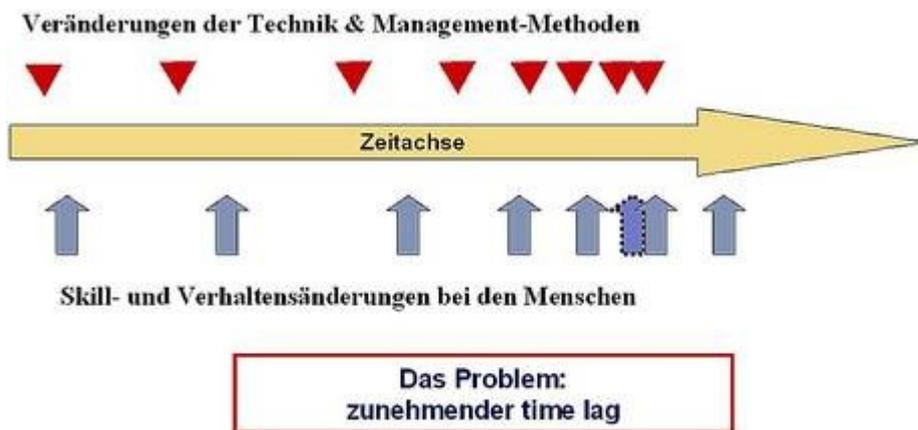
Change Management gilt heute leider immer noch häufig eher als zeit- und kapitalintensiver „sozialer Schnickschnack“ denn als wichtiges unternehmensstrategisches Instrument mit langfristigem Nutzen. Change Management ist die Gesamtheit aller Aktivitäten zur Handhabung von Veränderungen. Mit diesem Instrumentarium lässt sich eine Unternehmenskultur erschaffen, in der Veränderungen positiv aufgenommen werden. Proaktives Change Management kann als "Frühwarnsystem" eingesetzt werden und führt damit zum Handeln bevor sich Probleme im Unternehmen offenbaren. Reibungsverluste beim Wandel lassen sich nur durch eine optimale Einbindung der Mitarbeiter in die Veränderung minimieren – es gilt der Grundsatz **"Betroffene zu Beteiligten machen"**



## Change Management – Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmen

Der Mensch ist grundsätzlich veränderungsscheu. Unwissenheit und Verunsicherung sind hier die treibenden Faktoren. Der Ist-Zustand ist bekannt, wird routiniert beherrscht, gibt Sicherheit und persönliche Bestätigung. Die Veränderung hingegen ist neu und vor allem – unbekannt. Mangelnde Information über die anstehende Veränderung ist somit der wesentliche Grund für bestehende Ängste. Daher gilt es, die Chancen der Veränderung transparent darzustellen und der Belegschaft verständlich zu vermitteln. Neben dem Nutzen für das Unternehmen müssen dabei vor allem auch die persönlichen Vor- aber natürlich auch eventuelle Nachteile für die Mitarbeiter verdeutlicht werden. Der Mitarbeiter muss die Veränderung als **sein Anliegen** und nicht als Wunsch des Unternehmens begreifen.

Change Management soll im Vorfeld des Veränderungsprozesses den Boden bereiten, eine Kulturveränderung im Unternehmen und eine Bewusstseinsveränderung beim Mitarbeiter bewirken.



## Veränderungen im Zeitablauf

Die ersten Maßnahmen des Change Managements müssen daher starten, bevor die Veränderung eingeleitet wird. Denn: **Der Wandel findet in den Köpfen statt!**

## Der Veränderungsprozess

Jede interne (zum Beispiel strukturelle Anpassungen, Produktveränderungen, Software-Einführung) oder externe (Gesetzgebung, Marktveränderungen, usw.) Situation, die sich auf ein Unternehmen auswirkt, kann eine Veränderung anstoßen. Jede Veränderung wiederum birgt Risiken und Chancen. Die Aufgabe des Change Managements ist es, die Chancen und deren Nutzen in den Vordergrund zu stellen.

Veränderungsprozesse lassen sich nur dann erfolgreich umsetzen, wenn folgende Faktoren im Unternehmen berücksichtigt werden:

- Change Management muss von jedem Mitarbeiter als persönliche Aufgabe verstanden werden;
- Verkrustungen müssen aufgebrochen und vermieden werden;
- Toleranz gegenüber Instabilitäten und Fehlern;
- Aufbau einer Streit- und Lernkultur;
- Aktiver Beitrag der Führungskräfte als Promotoren des Wandels;
- Einsatz von "Change Agents" als Missionare, Vorbilder und methodische Experten;
- Leadership statt traditionelles Management.

Bei einer schwachen Ausprägung dieser Faktoren im Unternehmen müssen sie mit geeigneten Maßnahmen – und idealerweise im Vorfeld des Veränderungsprozesses – aufgebaut werden. Change Management muss als ein Entwicklungsprozess begriffen werden, als eine permanente Aufgabe mit einem evolutionären Ansatz. Das benötigt Zeit.

Veränderungsprozesse sind meist sehr komplex und die Wechselwirkungen nicht auf den ersten Blick erkennbar. Zur Analyse der Veränderung lassen sich unter anderem folgende Leitfragen nutzen:

- Welche Unternehmensbereiche sind betroffen?
- Wie groß ist die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter?
- Was waren die Erfolgsfaktoren der Veränderungen in der Vergangenheit?
- Woran scheiterten Veränderungsprojekte in der Vergangenheit?
- Welche Barrieren müssen bei der Veränderung einkalkuliert werden?
- Welche Ängste könnten beim Personal ausgelöst werden?

## Instrumente und Maßnahmen

Eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung eines Veränderungsprozesses ist die aktive Einbindung der Führungskräfte. So muss das Management "top-down" die Rahmenbedingungen festlegen und die notwendigen Entscheidungen bezüglich der Change Management Maßnahmen treffen. Die Belegschaft wird dann "bottom-up" beteiligt.

Das Spektrum der möglichen Instrumente und Maßnahmen ist sehr vielfältig und muss vor dem Hintergrund des jeweiligen Unternehmens, seiner Kultur, der anstehenden Veränderungen und seiner Menschen sorgsam ausgewählt werden. Die Auswahl der Instrumentarien aus den Bereichen Diagnose, Information, Qualifikation, Motivation, Organisation, Planung und Controlling sowie Marketing erfolgt nach den drei Grundsätzen des Change Managements: klare Information der Mitarbeiter, Beteiligung aller Betroffenen sowie Durchführung von Trainings und Coachings.

Ein sinnvoller Einstieg sind Informationsveranstaltungen, bei denen Ziele und Gründe der Veränderung verdeutlicht werden. Wichtig: frühzeitig aktiv werden, damit man informiert, bevor Gerüchte entstehen. Danach gilt es, regelmäßig über den Projektverlauf zu informieren. Dazu sind Hauszeitung, Info-Ecke, schwarze Bretter, Plakate, Info-Broschüren, E-Mail-Newsletter oder auch regelmäßige Talk-Runden geeignet. Umgesetzt werden diese Maßnahmen durch die sogenannten "Change Agenten" – Personen, die im Unternehmen eine hohe Akzeptanz genießen und den Veränderungsprozess auch inhaltlich gut begleiten können. **Das Ergebnis: ein lernendes Unternehmen.**



Change Management

ist/erfordert



Mensch als Motor des Wandels

In einem lernenden Unternehmen

- sorgen Führungskräfte für Bedingungen, die das Lernen stimulieren,
- erhalten die Mitarbeiter ein zeitnahes positives oder negatives Feedback,
- ist es erlaubt, Fehler zu machen,
- wird aus Erfolgen und Misserfolgen gelernt,
- honorieren Anerkennungssysteme lern- und veränderungsorientierte Einstellungen,
- ist eine Einflussnahme auf die Gestaltung von Veränderungen erwünscht,
- wird eine Streitkultur gepflegt,
- besteht die Basis aus gegenseitigem Vertrauen und offener Kommunikation.

Wir müssen erkennen, dass sich die Welt radikal verändert. Das unternehmerische Handeln vollzieht sich unter deutlich veränderten Rahmenbedingungen. Wir brauchen in den Unternehmen veränderungsbereite und -fähige Belegschaften. Das Personal muss die Veränderungen als etwas völlig Normales betrachten, die als notwendige Entwicklungen zu einem Unternehmen dazugehören. Das erfordert umfassende Bewusstseinsbildung.

Über den Autor



Dipl.-Volkswirt Heinz-Josef Botthof

Heinz-Josef Botthof ist Leiter im Bereich Management Training der Plaut Business Consulting. Er ist unter anderem auf die Themen Change Management, Projektmanagement sowie Personalentwicklung spezialisiert.

Plaut Business Consulting GmbH  
Max-von-Eyth-Straße 3  
85737 Ismaning (München)

Tel.: 089 - 96280-400

E-Mail: [heinz.botthof@plaut.com](mailto:heinz.botthof@plaut.com)  
[1]

Web: [www.plaut.com](http://www.plaut.com) [2]

- [1] <mailto:heinz.botthof@plaut.com>
- [2] <http://www.plaut.com/>
- [3] <http://www.business-wissen.de/personal/fortbildung/fachartikel/herausforderung-trotz-krise-an-weiterbildung-denken.html>

[www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)

© 2000-2009