

DIE KÜR IM VERÄNDERUNGSMANAGEMENT.

Wie die Kooperation von Fach- und Organisationsberatung Veränderungen besser begleiten hilft.

"The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic." | Peter Drucker – Management Challenges for the 21st Century (1999).

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“. „Stillstand ist Rückstand“. „Wer rastet, rostet“. Durch die stetige Wiederholung sind solche Sprüche für viele nur noch entwertete Floskeln, die immer dann beschwört werden, wenn es darum geht, von Mitarbeitern weitere Opfer einzufordern. Dennoch steckt in diesen Klischees immer noch eine gehörige Portion Wahrheit: Darum gilt es, mit dem Wandel umgehen zu können. Veränderungen verlangen fachkundiges Change-Management. Damit Sie als Entscheider auf das richtige Repertoire an Unterstützungsmaßnahmen zurückgreifen können, haben wir hier die Tipps und Tricks unserer Experten zusammengefasst.



UNSER ANSATZ: DIE KÜR IM VERÄNDERUNGSMANAGEMENT.

1 | WICHTIGER ERSTER SCHRITT: ERKENNTNIS ZUM PERMANENTEN WARUM?

Organisationen zu verändern ist ein komplexer sozialer und fachlicher Prozess - und mehr als das Kästchenschieben in Organigrammen.

2 | PRO-AKTIV STATT REAKTIV.

Das beste Change-Management bezieht die Mitarbeiter früh, klar und präventiv in die Veränderungen mit ein.

3 | DIE ZEIT DER SCHARLATANE IST VORBEI.

Die systematische und methodische Kombination von erfahrenen Fach- und Organisationsentwicklern hilft, blinde Flecken zu vermeiden und Veränderungsprozesse abzusichern.

4 | BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN.

Ein erforderlicher Wandel sollte nicht an der Organisation, sondern durch die Organisation erfolgen.

5 | ENERGIEPOTENTIAL NICHT VERSCHWENDEN.

Wer fachliche Gegenargumente oder organisatorische Widerstände und Ängste nicht aktiv in den Veränderungsprozess integriert, lässt wichtige Potenziale ungenutzt.

6 | EINE VERTRAUENSKULTUR AUFBAUEN.

Der Aufbau einer „Kultur des Vertrauens“ in der Organisation vereinfacht alle anstehenden Prozesse. Jede Veränderung erfordert insbesondere von den Führungskräften einen „Vertrauensvorschuss“.

7 | AUSHALTEN VON UNSICHERHEIT IM CHANGE PROZESS.

Kein Veränderungsprozess ist bis ins Detail planbar und ohne Widerstände/Probleme umzusetzen. Es gilt mit Unsicherheiten und Überraschungen umgehen zu können.

8 | ANDERE KULTUREN UND ANDERSARTIGKEIT AKZEPTIEREN UND DEREN CHANCE NUTZEN.

Unternehmen und Projekte werden immer internationaler. Das „Alltagsgeschäft“ läuft über die verschiedenen Zeitzonen und muss die jeweiligen Kulturen und einzelnen Akteure berücksichtigen.

1 | ERKENNTNIS ZUM PERMANENTEN WARUM?

"Everybody has accepted by now that change is unavoidable. But that still implies that change is like death and taxes — it should be postponed as long as possible and no change would be vastly preferable. But in a period of upheaval, such as the one we are living in, change is the norm."

Peter Drucker

Das zentrale Merkmal eines reifen Teams aus Führung und Organisation ist gekennzeichnet durch den behutsamen Umgang mit den Ängsten der „zu Verändernden“. Weil auf verbrannter Erde nichts wachsen kann, ist machohaftes Auftreten durch Top-Down „Kästchenschieben“ in Organigrammen in reifen Teams tabu. Die Einsicht, dass Change eben kein einzigartiger Kraftakt sein kann, in dem ein Führer seine Geführten „auf das Gleis hebt“, sondern vielmehr die neue Alltäglichkeit darstellt, fehlt bei vielen „Beförderten“. Sie sehen sich durch ihre Position dazu berufen, in ihrem Bereich nach freiem Belieben schalten und walten zu dürfen. Ohne der Klärung des Warum verkommt der Kraftakt aber zur Kraftmeierei – selbst wenn die Veränderung dringend notwendig wäre.

Erforderliche Veränderungen können der Organisation „Sinn“-voller Weise nur im Kontext der äußeren Umstände erklärt werden. Daraus folgt: Wichtiger als die Diskussion des „Oben vs. Unten“ der hierarchischen Muster ist bei dieser Reflexion, das klar artikulierbare „Warum?“ der Veränderung in den Vordergrund zu stellen.

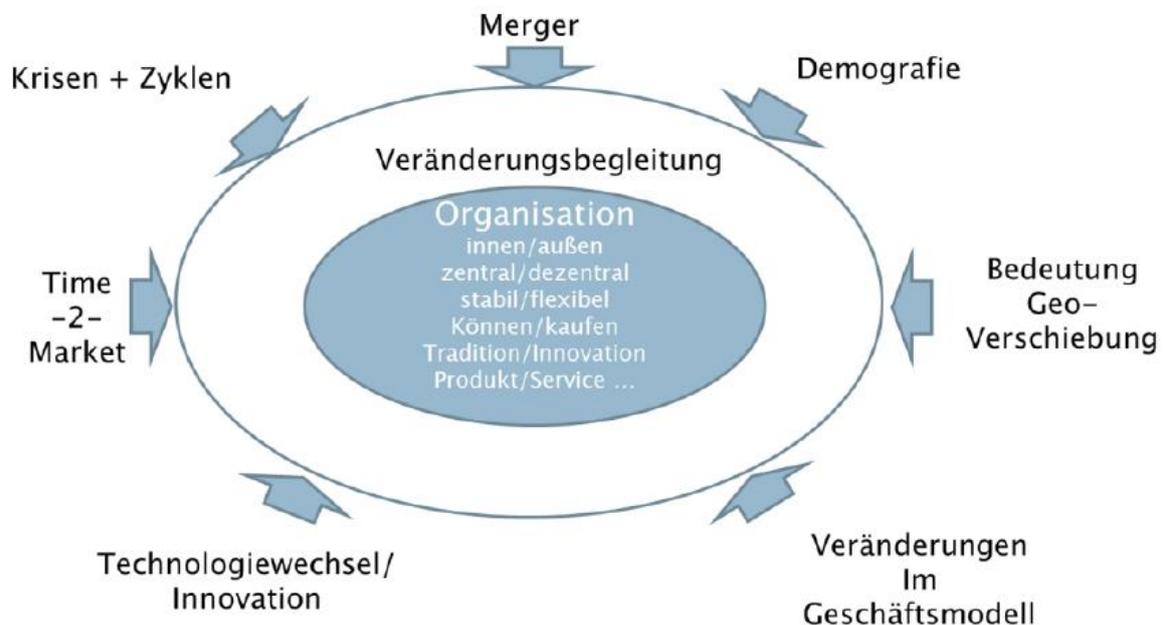


Abbildung 1: Veränderungsbegleitung als Spiegelung erforderlicher Umwelt-Anpassungen.

FALLSTUDIE: CHANGE-MISSMANAGEMENT „FACHLOGISCH, ABER PERSÖNLICH DESASTRÖS“

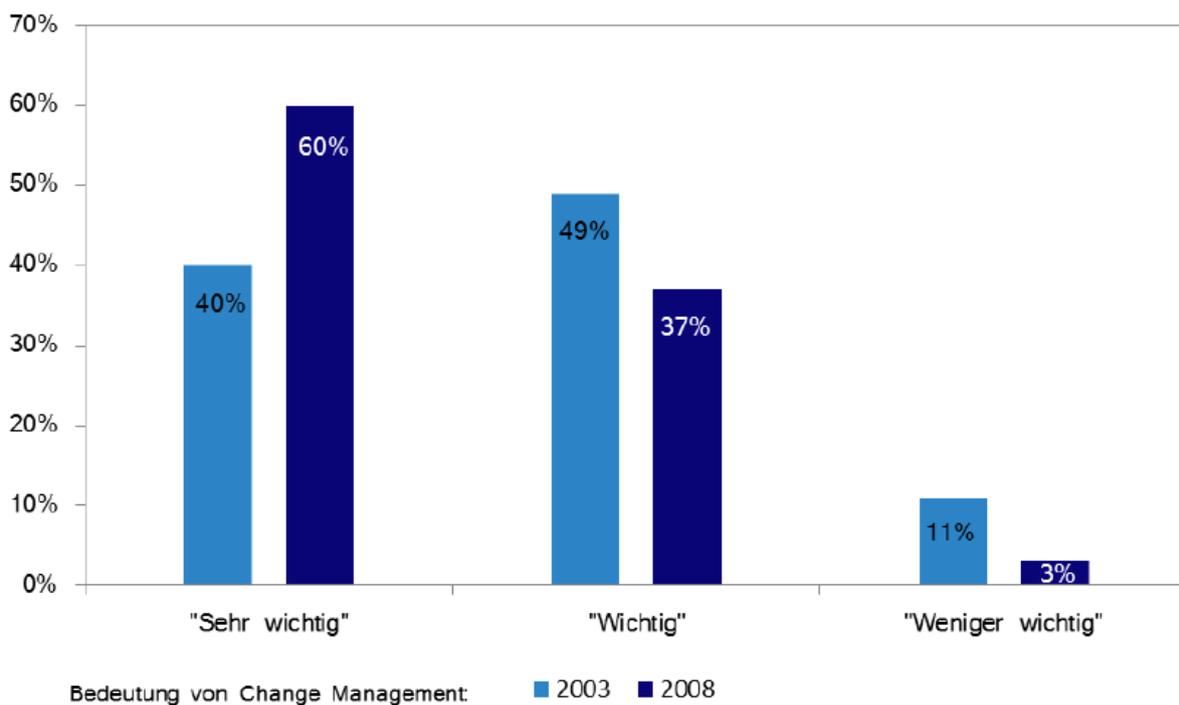
Ein führender Fahrzeughersteller beschloss, zu einer bereits bestehenden Matrixorganisation, in der die Linienorganisation der technischen Entwicklung mit den Fahrzeugprojekten verbunden wurde, eine zusätzliche Dimension einzuführen. Diese wurde als „Modul-Lead-Engineering“ über die Matrix gelagert und sollte eine Reihe von weiteren Zielsetzungen in der Organisation verankern. Zwar wurde über eine Fachberatung eine Vielzahl an Prozessbeschreibungen „aus der Sicht der jeweiligen Machtsäule“ erarbeitet, ein offener Dialog über die Machtteilung aber fand nicht statt. Die bereits in der ursprünglichen Matrix kaum lösbaren Reibungen zwischen den Linienchefs und den Projektleitern wurde nun um die Dimension des mit weiteren Interessen antretenden Modulleiters vervielfacht, die Arbeit kam über Monate hinweg zum Stillstand. Pessimismus und Zynismus machten sich in der Belegschaft breit, und als polarixpartner gebeten wurde, die Situation zu unterstützen, war der Schaden bereits immens. Die Firma musste sich von einem fachlich brillanten Mitarbeiter trennen, weil die Veränderungsprozesse sein Ego außer Kontrolle hatten geraten lassen. Das Urteil: Der Wandel wurde fachlogisch konsequent vollzogen, verlief jedoch auf zwischenmenschlicher Ebene und handwerklich desaströs

2 | PRO-AKTIV STATT REAKTIV

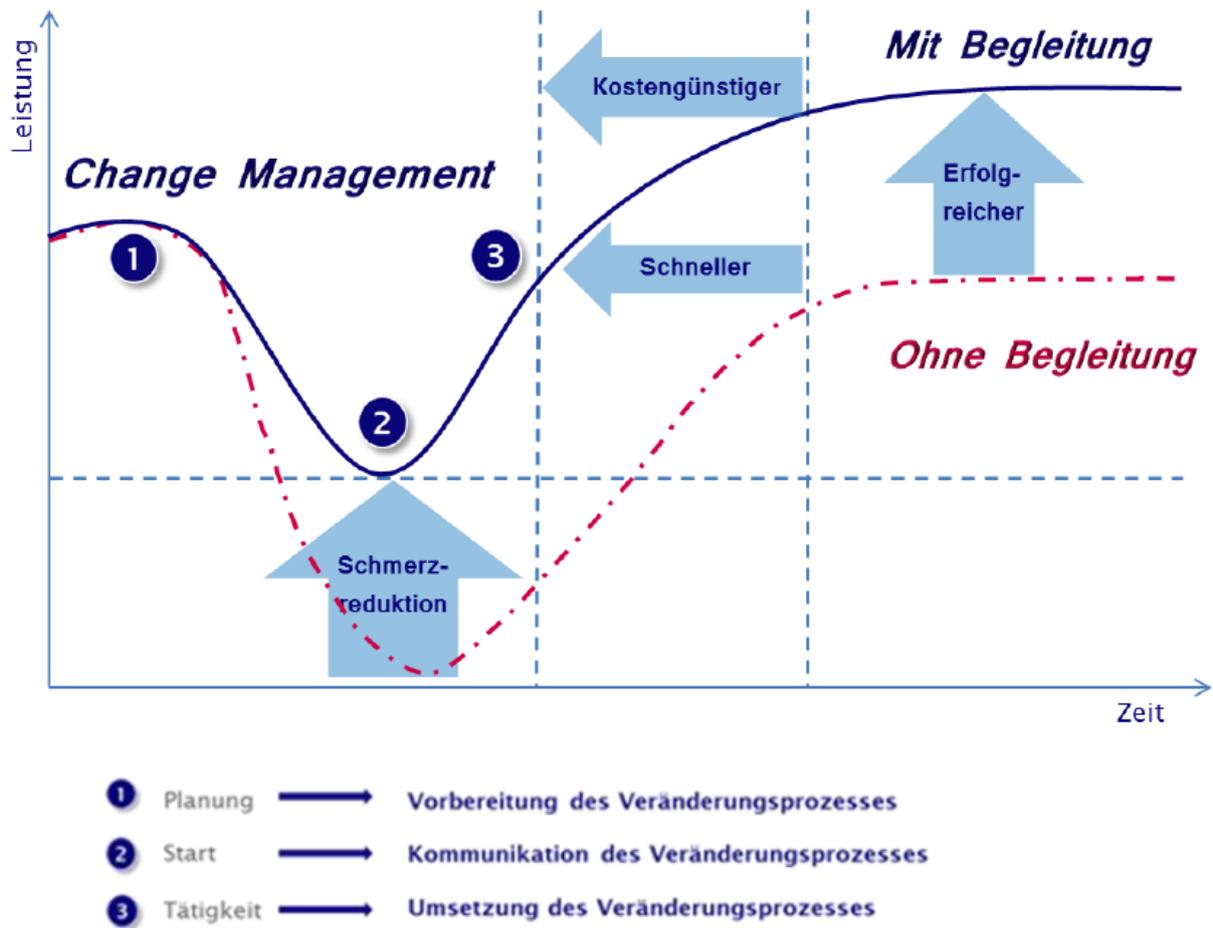
"Ten years ago, Peter Senge introduced the idea of the 'learning organization' Now he says that for big companies to change, we need to stop thinking like mechanics and to start acting like gardeners."

Alan M. Webber, Learning for a Change

Wie die Grafiken von Change-Management-Forscher Claasen (siehe Claasen, M, Alex, B., Arnold, S: Veränderungen erfolgreich gestalten: Change-Management 2003/2008) zeigen, setzt sich die Erkenntnis zunehmend und branchenübergreifend durch, dass es ohne aktives Change-Management keine erfolgreiche Veränderung geben kann. Oft wird aber erst dann nach einem Experten gerufen, wenn schon offene „kriegsähnliche Verhältnisse“ herrschen.



Dabei ist das beste Change-Management pro-aktiv und nicht reaktiv. Widerständen und Problemen durch Informationsveranstaltungen, Trainings und anderen veränderungsbegleitenden Maßnahmen vorzubeugen, ist zudem viel kostengünstiger, als die teure Nachsorge bei Burn-Outs, Kündigungen oder offen auftretenden Konflikten. Pro-aktive Veränderungsbegleitung verringert potenziell negative Auswirkungen der Veränderungen auf die Leistung, der mögliche Leistungsabfall im Veränderungsprozess fällt deutlich geringer aus und beschleunigt damit den erforderlichen Umbau – wie unsere Vergleichs-Grafik einschlägig verdeutlicht.



3 | DIE ZEIT DER SCHARLATANE IST VORBEI

Leider besteht vielerorts die Neigung, erst im Krisenfall als nachträgliches Notpflaster einen Change-Manager zu verordnen, anstatt diesen im Vorfeld zur notwendigen Prävention einzusetzen. Oft werden dann, nach eskalierenden Krisengesprächen, aus dem persönlichen Netzwerk einzelner Führungskräfte „One-Man-Change-Gurus“ hervorgezaubert. Diese „Gurus“ treten ergänzend zu den Fachberatern auf, ohne dass sich beide Beratungsfractionen wirklich aufeinander einlassen, was nicht selten den „Futterneid“ der unterschiedlichen Berater zu Tage bringt. Statt zielgerichteter Hilfe, öffnet sich Tür und Tor für unseriöse Stuhlkreistäter, die das Blaue vom Himmel versprechen, und damit weiteres Unheil anrichten. Diese Situation kann vermieden werden, wenn Fachberatung und Organisationsentwicklung frühzeitig, klar und offen aufeinander abgestimmt werden. Noch besser ist die Fach- und Organisationsberatung aus einer

Hand, wodurch gewährleistet wird, dass es einen klaren Ansprechpartner für die Klienten-Organisation gibt, damit die Ansätze systematisch aufeinander abgestimmt werden können.

4 | BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

Allerdings verfallen viele Mitarbeiter in eine schlagartige Schockstarre, wenn sie schon das Wort "Umstrukturierung" hören. Aber wie bezieht man betroffene Mitarbeiter konkret in die notwendigen Veränderungsprozesse ein, anstatt sie zu verschrecken? polariXpartner empfiehlt eine klare Herangehensweise: Betroffene zu Beteiligten machen. Dahinter steckt mehr als eine der üblichen Floskeln, denn der erste Schritt ist ein ganz konkreter: Betroffenen und damit beteiligten Mitarbeitern muss man die Wahrheit zumuten.

"People don't resist change. They resist being changed!" | Peter Senge

Statt eines nachträglichen, vermeintlich von allen betriebswirtschaftlichen Zwängen losgelösten Stuhlkreis-Versöhnungsversuches, setzen wir auf eine klare Kommunikation, die aus den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens keinen Hehl macht. Denn Mitarbeiter wittern aufgesetzte kosmetische Lösungen und quittieren solchen Zynismus gleichermaßen eigenem Zynismus.

Eine Belegschaft merkt schnell, wenn der Change-Management-„Experte“ ihnen lächelnd eine bloße Zahnreinigung vormacht, während sich der Fachberater im Hintergrund an eine echte Wurzelbehandlung heranmacht, über die sie nicht klar informiert sind. Gelingt der saubere Transfer der Faktenlage nicht, verfallen die Mitarbeiter in ein Gefühl des „Verraten-worden-Seins“. Sie werden aus dieser Enttäuschung heraus potenziell sogar mehr Energie gegen die Änderungspläne des Unternehmens mobilisieren, als für ihre eigentliche Arbeit.

Mitarbeiter hingegen, die möglichst genau und im Vorfeld über anstehende Änderungen informiert werden, sind Mitarbeiter, die sich zunehmend von Betroffenen zu Beteiligten entwickeln können und deren Lösungskompetenz aktiv in den Prozess mit eingebunden werden kann.

5 | ENERGIEPOTENZIAL NICHT UNGENUTZT LASSEN

Wie lenkt man, das durch die bevorstehenden Änderungen ausgelöste Energiepotential in positive Bahnen, um einen erfolgreichen Wandel zu vollziehen? Es stellt sich die Frage: wie bekommt man den Spagat hin zwischen Information und Einbeziehung der Mitarbeiter einerseits und Übermüdung durch ständige Wandel-Beschwörungen andererseits? Die Antwort mag ernüchtern: Eine Patentlösung für jeden Fall gibt es so wenig wie es zwei identische Unternehmen gibt. Allerdings gibt es sehr wohl einen Baukasten an Methoden, die je nach den jeweiligen Gegebenheiten zum Einsatz kommen.

Dieser Baukasten befasst sich einerseits mit der sauberen Umfeldanalyse, der klaren Zielbildung, der eindeutigen Kommunikation von Entscheidungen und Notwendigkeiten und andererseits mit der Schaffung von Mitwirkungsräumen, Test- und Lernfeldern, Maßnahmen zur Anpassung von Qualifikation und Kompetenz sowie dem geregelten Dialog der Beteiligten.

6 | EINE VERTRAUENSKULTUR AUFBAUEN

Die beste Voraussetzung für einen gelungenen Veränderungsprozess ist eine Vertrauenskultur. Eine Kultur des Vertrauens besteht erst dann, wenn Mitarbeiter gelernt haben, dass Vorgesetzte sich für sie einsetzen und eine offene, ehrliche Kommunikation mit ihnen pflegen. In unsicheren Situationen ist ein vertrauensvolles Miteinander über die Hierarchie hinweg die Grundvoraussetzung für einen engagierten und motivierten Einsatz trotz fehlender Garantien, wie ihn der Wandel nun einmal fordert.

In „ruhigen“ Zeiten sollte deswegen gezielt an einer Vertrauenskultur gearbeitet werden, dabei ist ein wesentlicher Stellhebel das Verhalten der Führungskräfte (siehe Edgar Schein). Mit angepassten Maßnahmen kann hier vieles erreicht werden. Empfehlenswert ist auch, alle 2 Jahre über eine Mitarbeiterbefragung (z.B.: Employee Commitment Index) ein Feedback aus der Organisation abzufragen und daraus geeigneten Maßnahmen zur Stärkung der Kultur zu generieren.

7 | AUSHALTEN VON UNSICHERHEITEN IM CHANGE PROZESS

Jeder Change Prozess ist von Unsicherheit begleitet. Viele Fragen beschäftigen die Mitarbeiter: Ist mein Arbeitsplatz sicher? Fällt mein Aufgabenbereich weg? Was muss ich in Zukunft tun? Die Beschäftigung mit diesen Fragen und die daraus entstehende Angst, demotiviert die Menschen und schadet damit auch der Organisation. Das Engagement der Mitarbeiter kann verpuffen, Gerüchte ersetzen die offizielle Kommunikation.

Um diesen Problemen entgegenzuwirken, muss in den Veränderungsphasen von den Führungskräften zusätzliche Anstrengungen abverlangt werden. Sie müssen ihre Kommunikation mit den Mitarbeitern verstärken, zeigen, dass sie Vertrauen in das Handeln der Organisation haben, und über die relevanten Maßnahmen Bescheid wissen. Das heißt letztendlich, dass Führungskräfte in kritischen Momenten eine hohe Ambiguitätstoleranz brauchen, um sich nicht durch die Unsicherheit Anderer anstecken zu lassen und aufgrund ihrer eigenen Unsicherheit, in Hoffnungslosigkeit verfallen.

Es gibt vieles, was Organisationen im Bereich Change Management im Auge behalten müssen. Aus den beschriebenen Gründen hat polariXpartner sich dazu entschlossen, den Angebotsbereich Change-Management & Leadership weiter auszubauen. Schon am Anfang eines Veränderungsvorhabens können wir sowohl die Perspektive der fachlichen als auch der organisatorischen Veränderung in einem integrierten, methodischen Ansatz begleiten. Denn: **Weil nichts so beständig wie der Wandel ist, versteht sich POLARIXPARTNER als ihr beständiger Partner in der Gestaltung des Wandels.**

THE GUIDING STAR FOR THE
MANUFACTURING INDUSTRY



AUTOR & IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER.

Petra Birk

POLARIXPARTNER GmbH

Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland

www.polarixpartner.com

Tel. +49 6581 8290-142

Fax +49 6581 8290 100

E-Mail Petra.Birk@polarixpartner.com

ÜBER POLARIXPARTNER.

MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN. POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertigende Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**