

Management

Unternehmensstrategie

Changemanagement: Hohe Kunst der Veränderung

Für ein erfolgreiches Changemanagement braucht es vor allem Soft Skills in Unternehmen: Reden, zuhören und miteinbeziehen sind das A und O.



Wenn langjährige Kunden sich plötzlich nicht mehr melden und Umsätze zurückgehen, wenn die Motivation der Belegschaft am Boden und irgendwie einfach der Wurm drin ist – dann ist es Zeit für eine Veränderung. Changemanagement bedeutet, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen tiefgreifend zu verändern. „Wir leben in einem Zeitalter, in dem Veränderungen immer schneller auftauchen – und vor allem immer gravierender werden“, sagt Rainer Krumm. Er ist Managementtrainer, Berater, Coach, Autor und Unternehmensberater mit Sitz im oberschwäbischen Ravensburg. Im September ist sein neues Buch „Changemanagement von A bis Z: Ideen und Impulse für Ihr Veränderungsprojekt“ erschienen, in dem er etwa „Die 7 Todsünden im Changemanagement“ formuliert (siehe Kasten). „Technologien entwickeln sich rasant weiter, Märkte verändern sich – und auch das Gesellschaftsbild. Qualifizierte Mitarbeiter zu finden, wird zunehmend schwieriger. Und ich möchte den Begriff Digitalisierung‘ nicht über-

strapazieren, aber auch darauf müssen Unternehmen natürlich reagieren.“

Schlanker werden – aber wie?

Ein Maschinenbau-Unternehmen in einem kleinen Städtchen irgendwo in Deutschland, 350 Mitarbeiter, über 100 Jahre Tradition, hohe Präzision made in Germany. Aber: auch verdammt lange Lieferzeiten. Und die werden zunehmend zum Problem. Dieses Beispiel zeigt, dass eben auch fest etablierte Firmen auf Veränderungen reagieren müssen. „Stichwort Generationenwechsel: Früher haben Eigentümer langfristiger geplant, weil sie das Unternehmen später an die nächste Generation übergeben wollten. Da wurden hochpreisige Qualitätsmaschinen gekauft, mit denen noch der Enkel produzieren sollte. Heute übernimmt ein Geschäftsführer den Job, der einen Fünf-Jahres-Vertrag hat und nach dieser Zeit weiterzieht – der hat eine ganz andere Motivation, und der kauft solche Maschinen nicht mehr.“ Im Falle des

Maschinenbau-Unternehmens drängen außerdem verstärkt Mitbewerber aus Ostasien auf den Markt und setzten den Mittelständler unter Zugzwang. „Unternehmen müssen schneller und schlanker werden, ihren Wasserkopf abbauen. Vor allem muss aber klar sein: Von wo nach wo wollen Sie etwas verändern? Was ist das Ziel? Das ist extrem wichtig, damit alle im Unternehmen mitdenken und die Veränderungen auch mittragen können“, erklärt Rainer Krumm. Vor allem Letzteres sei entscheidend. „Ich erlebe es immer wieder, dass Topführungskräfte gar kein Interesse daran haben, ihre Mitarbeiter in diesen Prozess der Veränderung miteinbeziehen. Die Leute werden nicht mitgenommen. Manchmal ist deshalb auch ein richtiggehender Kulturwandel im Unternehmen erforderlich – von hierarchischen hin zu kooperativen Strukturen.“ Nur etwa zwei von zehn Veränderungsprojekten führen zu den gewünschten Ergebnissen. Viele Entscheider unterschätzen die Auswirkungen dieser Projekte – und ignorieren ihre „softe Seite“. Dabei sind Menschen, Werte und die Unternehmenskultur wichtige Faktoren.



Changemanagement von A bis Z:

Ideen und Impulse für Ihr Veränderungsprojekt

ISBN-13: 978-3869368689



Change ist ganzheitlich

Mitarbeiter und ihre Werte müssen in die Organisation passen – die Organisation aber auch zum Markt. Verändert sich einer dieser Faktoren, muss man reagieren. „Wenn etwa eine Abteilung nur auf Kosten einer anderen erfolgreich ist, läuft etwas schief: Damit ein Produktionsleiter schnell und flexibel sein kann, muss das Warenlager voll sein – das bedeutet aber wiederum viel gebundenes Kapital, und das ist schlecht.“ Rainer Krumm und seine Mitarbeiter verstehen sich hier als Prozessbegleiter, die dabei helfen, solche Unstimmigkeiten aufzuzeigen. „Da hilft unser Blick von außen: Wir können auch vermeintlich doofe Fragen stellen und deutlich machen, wo es hakt.“ Grundsätzlich können Unternehmen natürlich auch aus sich heraus eine Veränderung anstoßen – oft fehlen aber die Kompetenzen innerhalb der Firma. „Manchmal braucht man aber auch einfach einen Impulsgeber, der schon ähnliche Situationen auch schon aus anderen Unternehmen kennt, und der penetrant am Ball bleibt: In einem Unternehmen haben wir aktuell alle zwei Monate einen Workshop – allerdings findet der nur statt, weil die Termine schon ein Jahr im Voraus festgelegt wurden und nicht ohne Weiteres abgesagt werden können. Anders geht es nicht: Im Tagesgeschäft schlägt ‚dringend‘ immer wichtig. Manchmal muss man Kunden auch zu ihrem Change-Glück zwingen.“

Einbeziehung ist der Schlüssel

Die Führungspersönlichkeit bzw. die Führungspersönlichkeiten, die Veränderungen bewirken wollen bzw. sollen, spielen eine maßgebliche Rolle. „Je gravierender die Veränderungen, die anstehen, desto wichtiger ist es, dass Chefs, Eigentümer, Geschäftsführer hinter diesen Prozessen stehen – und auch den Hintern in der Hose haben, schwierige Entscheidungen zu treffen. Zum Beispiel einen Standort schließen oder jemanden entlassen, wenn sich nichts bewegt. Wir erleben auch immer wieder ein richtiggehendes Führungsvakuum: Mitarbeiter können tun und lassen, was sie wollen, weil sie gar keine Konsequenzen zu fürchten haben. Das geht natürlich gar nicht, wenn man etwas verändern möchte.“ Alle sogenannten systemrelevanten Persönlichkeiten – das können auch Hausmeister, Techniker oder Assistenten sein – sollten als Meinungsführer in das Veränderungsprojekt eingebunden werden, denn sie sind oft klassische Kommunikationsknotenpunkte im Unternehmen. Betriebsversammlungen oder Workshops bieten beispielsweise gute Gesprächsplattformen. „Ich erinnere mich gerne an einen Vorstandsvorsitzenden, der das Gefühl hatte, überhaupt nicht mehr zu wissen, was im Unternehmen abgeht. Der ist dann mit Wurstsemmeln durch den Betrieb gegangen und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleich an der

Maschine ins Gespräch gekommen – das hat falsche Hemmungen abgebaut und war sehr informativ.“ Wer nach konkreten Vorschlägen fragt und von seiner Belegschaft wissen möchte, was schief läuft, kann viel erreichen. „Je mehr die Leute an einer Lösung mitgearbeitet haben, desto motivierter sind sie und tragen diese Lösung auch mit.“ Jeder Change ist anders, sagt Rainer Krumm. „Es gibt eben nicht 20 Punkte auf einer Liste, und wenn ich die beachte, dann läuft es.“ Mit seinen Mitarbeitern im Dialog zu sein, sei aber immer richtig und wichtig. „Viele Führungskräfte können gar nicht zuhören. Und sie vergessen oft eine Sache: Vor dem Change ist nach dem Change. Veränderungen werden eher zum Standard werden – das ist kein einmaliger Prozess, an dessen Ende man dann die nächsten 20 Jahre so weiterarbeiten kann. Ein Das haben wir schon immer so gemacht! gehört definitiv der Vergangenheit an.“

Christina Spill
redaktion@niederrhein-manager.de

Ausgabe 10/2018

Hier finden Sie den originalen Artikel:
<https://www.regiomanager.de/ruhrgebiet/hohe-kunst-der-veraenderung>