

# CHANGE MANAGEMENT

Veränderungen erfolgreich gestalten

Von Violetta Haag

„Sehr dringend!“ „Äußerst dringend!“ „Bitte sofort erledigen!“ – Diese Art von „Bitten“ sind heute schon überall an der Tagesordnung – ob gerechtfertigt oder nicht! Schnellebigekeit, Hektik, Zeitnot? Oder einfach nur die Unterstreichung einer „besonderen“ Wichtig- und Dringlichkeit? Wer kennt das nicht?

In prekären Situationen werden schnelle Entscheidungen getroffen und eine rasche Umsetzung von Maßnahmen verlangt. Im gesamten wirtschaftlichen Umfeld geschehen Veränderungen in einer rasant steigenden Geschwindigkeit. Gleichzeitig nimmt die Beständigkeit von Lösungen und deren Qualität rapide ab. Was gestern noch für gut befunden wurde, ist heute bereits veraltet. Ist das der Tribut, den wir dem permanenten Wandel zollen müssen? Oder ist es lediglich eine „Modeerscheinung“?

Viele Unternehmen, aber auch Einzelpersonen, stehen heute bedingt durch diese Schnellebigekeit vor tiefgreifenden Veränderungen. Bei einigen ist dies der nackte Kampf ums Überleben, bei anderen stehen Themen wie Optimierung, Umstrukturierung sowie persönliche Weiterentwicklung im Vordergrund.

Warum finden Veränderungen überhaupt statt? Generell ist es das Ziel von Veränderungen, eine „bessere Zukunft“ – im Vergleich zu der als unzureichend empfundenen Gegenwart – zu schaffen. Beim Change Management geht es jedoch nicht um einen Selbstzweck, sondern um die Gestaltung des Wandels. Es werden Fragen nach dem grundsätzlichen Veränderungsbedarf gestellt. Dann wird ein bewusster Steuerungsprozess in die gewünschte Richtung in Gang gesetzt. Es stellt sich nur noch die Frage: „Wie können wir Veränderungen erfolgreich gestalten?“

Zu Beginn eines jeden Veränderungsvorhabens sollte in jedem Fall die Frage nach dem **Anlass der Veränderung** geklärt werden, um eine zuverlässige Diagnose erstellen zu können. Hier sollten sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale berücksichtigt werden. Entscheidend in dieser Phase ist allerdings die individuelle Erfahrung mit Veränderungen, denn dies hat einen erheblichen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft sowie auf die Veränderungsfähigkeit.

Im weiteren Verlauf sollte geklärt werden, um welche Art der Veränderung es sich handelt. Die **Typologie von Veränderungsvorhaben** ist sehr wichtig, um eine präzise **Veränderungsstrategie** wählen zu können. Diese baut auf die bereits zu Beginn erstellte Diagnose auf und ermöglicht die Entwicklung eines Grobentwurfs des Veränderungsprozesses. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass die inhaltlichen Ziele festgelegt werden. Wie können diese erreicht werden? Wie können die gefundenen Lösungen umgesetzt werden?

Ein weiterer, sehr wichtiger Aspekt, ist die **Klärung der Ressourcen**, die im Prozess eingebunden werden. Welche Rollen und Aufgaben sind in der Zeit- und Ergebnisplanung zu berücksichtigen? Die **Einbindung von Schlüsselpersonen** im Prozess ist ebenfalls entscheidend für den Erfolg der angestrebten Veränderung. Aus diesem Grund ist es von enormer Bedeutung, die Veränderung als einen sozialen Prozess zu verstehen, der Widerstände und Konflikte mit sich bringt. Wichtig dabei ist, die Konflikte durchzustehen und die Widerstände zu überwinden. Um dies erreichen zu können, sind sowohl Sensibilität als auch Beharrlichkeit sowie die Bereitschaft, Entscheidungen auch gegen Widerstände durchzusetzen, zwingend notwendig.

Um ein Veränderungsvorhaben zum Erfolg führen zu können, genügt es nicht, lediglich auf ein handwerklich perfektes Projektmanagement zu achten. Je mehr Personen von der Veränderung betroffen sind, desto wichtiger wird die frühzeitige und umfassende **Kommunikation** mit den Beteiligten. Es handelt sich schließlich nicht nur um Strukturen oder Sachverhalte, die verändert werden, sondern hauptsächlich um Ängste und Gefühle der Beteiligten. Unsicherheiten und das Gefühl des Kontrollverlustes sind sehr häufig die Folge. Die reflexartige Reaktion darauf ist meist Ablehnung, um so die bedrohte oder verlorene Handlungsfreiheit wieder herzustellen. Sollte diesem Widerstand nicht Folge geleistet werden, kommt es zu Konflikten. Diese sind an und für sich nichts Negatives, lediglich deren Ignorierung kann zu unproduktiven Machtkämpfen führen, die wiederum in verschärfter Form in Krisen enden können. Dies kann bedeuten, dass der Veränderungsprozess an dieser Stelle endet, da keine Handlungsstrategien zur Verfügung stehen und künftige Veränderungen aus Angst vor Eskalationen nicht mehr in Angriff genommen werden.



## Zur Person

Unsere Autorin Violetta Haag ([www.vio-consult.de](http://www.vio-consult.de)), Dipl. Betriebswirtin und MBA, ist Unternehmensberaterin und Coach. Die Inhaberin von VIO consult unterstützt ihre Klienten in allen betriebswirtschaftlichen Bereichen. Parallel ist sie als Trainerin und Dozentin für Hochschulen, IHK und HWK tätig. Schwerpunkte: Kreativität, Change Management, Gründung, betriebswirtschaftliche Themen. Kontakt: [haag@businessandwoman.com](mailto:haag@businessandwoman.com)

Aus diesem Grund kann es hilfreich sein, im Vorfeld aus fremden Krisen zu lernen, statt jeden Fehler selbst erfahren zu wollen. Eine Unterstützung durch **Change Coaching** bietet eine gute Möglichkeit, von Anfang an die Eigenverantwortung der Beteiligten zu fördern. Auf diese Weise werden nicht nur die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen eingebunden und erweitert, sondern der gesamte Veränderungsprozess lässt sich so erfolgreicher gestalten.

Die rechtzeitige Einbindung von **Change Controlling** hilft, den Überblick zu behalten und kann optimal als Steuerungsinstrument genutzt werden. Durch die kontinuierliche Überprüfung der Meilensteine wird es zum Frühwarnsystem des Veränderungsprozesses. Für den gesamten Veränderungsprozess ist es außerdem hilfreich, die eingesetzten Methoden, Erfolge und Misserfolge zu dokumentieren, damit diese für künftige Projekte wieder zur Verfügung stehen um „alte“ Fehler nicht nochmals zu machen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass folgende **Erfolgsfaktoren** von essenzieller Bedeutung für die Bewältigung des Veränderungsprozesses sind:

- positive Energie bei den Beteiligten wecken,
- Vertrauen in die eigenen Stärken zu schaffen,
- das Denken in Prozessen statt in Strukturen zu initiieren,
- Vernetzung durch offene Kommunikation zu ermöglichen,
- Lernen sicherzustellen und zu stärken,
- konsequent zu handeln.

## Betroffene zu Beteiligten machen!

Veränderungen scheitern meist an fehlender bzw. mangelhafter und/oder zu spät gestarteter Kommunikation. Lassen Sie uns ins Gespräch kommen ...

