

Der nachfolgende redaktionelle Beitrag wurde im Forum „Wissen und Praxis“ des Mittelstands- und Business-Portals „Perspektive Mittelstand“ unter [www.perspektive-mittelstand.de](http://www.perspektive-mittelstand.de) veröffentlicht.

## **Change Management: 10 Maximen, die Sie bei Change-Projekten beherzigen sollten**

Autor: Dr. Kraus & Partner, veröffentlicht am 04.06.2008

**Veränderungsprozesse planen und steuern – dies ist heute eine Herausforderung, vor der Manager fast täglich stehen. Deshalb müssen sie auch in Sachen Change Management fit sein. Einige Tipps, worauf Sie achten sollten, wenn Sie vor einer solchen Aufgabe stehen.**

### **1. Maxime: Nicht jede Veränderung ist ein Change-Prozess.**

Der Begriff „Change Management“ ist ein Modebegriff. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Ganz gleich, ob Unternehmen ihre Büros streichen oder fusionieren, fast jede Veränderung wird heute als „Change“ tituliert. Dies verursacht vielfach Verwirrung.

**Tipp:** Bezeichnen Sie nur solche Prozesse als „Change-Prozesse“, die auch einen kulturellen Wandel in ihrer Organisation erfordern – also bei denen Ihre Mitarbeiter (und Sie) gewohnte Denk- und Verhaltensmuster über Bord werfen und neue Denk- und Verhaltensweisen entwickeln müssen.

### **2. Maxime: Rom wurde nicht in einer Nacht erbaut.**

Den meisten Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufzugeben. Denn diese vermitteln ihnen auch Sicherheit. Entsprechend langwierig und schwierig gestaltet sich das Change Management bei all jenen Prozessen, bei denen ganze Mitarbeitergruppen ihr Verhalten verändern müssen. Von heute auf morgen geht das nicht.

**Tipp:** Bedenken Sie dies beim Planen von ChangeProjekten. Sonst definieren Sie unrealistische Ziele.

### **3. Maxime: Struktur und Kultur bedingen sich wechselseitig.**

Auch wenn nicht jede Veränderung ein Change-Prozess ist, so finden in Unternehmen doch mehr Change-Prozesse statt als insbesondere deren „Techniker“ häufig vermuten. Sie denken oft „Wir führen doch nur ein neues CRM-System ein“ und übersehen, dass sich hierdurch auch die Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter verändern. Entsprechend überrascht sind sie, wenn die Mitarbeiter plötzlich mit (verdecktem) Widerstand reagieren.

**Tipp:** Analysieren Sie, wenn größere Veränderungen anstehen, deren Auswirkungen für die Mitarbeiter, damit nicht unverhofft ein Orkan über Sie hinwegfegt, der das gesamte Projekt lahm legt.

### **4. Maxime: Was beschlossen ist, ist noch lange nicht umgesetzt.**

Viele Unternehmensführer agieren bei Changeprojekten wie folgt: Sie fassen die wegweisenden Beschlüsse. Dann rufen sie eine Projektgruppe ins Leben, die ihre Beschlüsse realisieren soll, und anschließend wenden Sie sich neuen Aufgaben zu. Wenn Sie so vorgehen, ist Ihr Projekt von vorneherein gescheitert. Warum? Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem der oberen Führungskräfte. Nur wenn von ihnen immer wieder das Signal ausgeht „Die Veränderung ist nötig und an ihr führt kein Weg vorbei“, lässt sich in Unternehmen, die nötige Veränderungsenergie erzeugen.

**Tipp:** Zeigen Sie Präsenz. Werben Sie immer wieder für die Veränderung – selbst wenn Sie die Verantwortung für das Umsetzen einer Projektgruppe übertragen.

### **5. Maxime: Bei jeder Veränderung gibt es auch Verlierer.**

Unternehmen neigen dazu, alles in ein rosarotes Licht zu tauchen – auch Veränderungsvorhaben. Sie werden den Mitarbeitern meist so präsent, als ob es in ihnen nur Gewinner gäbe. Doch Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie wissen: Das ist so gut wie nie der Fall. Zumindest gibt es bei jedem Change-Projekt Mitarbeiter, die sich als Verlierer empfinden – zum Beispiel, weil sie Einfluss oder Privilegien verlieren. Oder weil sie neue Aufgaben wahrnehmen müssen.

**Tipp:** Sprechen Sie offen und ehrlich mit Ihren Mitarbeitern hierüber und geben Sie ihnen Raum, ihre Bedenken zu artikulieren. Sonst verdichten sich diese zu massiven Widerständen.

### **6. Maxime: „Lonely heroes“ stehen auf verlorenem Posten.**

Auch ihre Führungskräfte sind nur Menschen ... und letztlich normale Arbeitnehmer. Deshalb sollten Sie es nicht als selbstverständlich erachten, dass alle Führungskräfte die von Ihnen gewünschten Veränderungen mittragen. Zugleich sind Sie aber auf deren Unterstützung angewiesen, wenn es darum geht, die Veränderungen in deren Bereichen umzusetzen.

**Tipp:** Versuchen Sie, bevor Sie ein Change-Projekt verkünden, möglichs te viele Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen – zum Beispiel, indem sie diese (und sei es nur formal) in Ihre Entscheidung einbinden oder indem Sie diese in persönlichen Gesprächen ausführlich über die Gründe für Ihre Entscheidung und deren voraussichtliche Konsequenzen informieren.

### **7. Maxime: Projektmanager brauchen Rückgrat und Erfahrung.**

Unternehmen übertragen die Verantwortung für Change-Projekte oft jungen Führungskräften, als Chance sich zu bewähren – getreu dem Motto „Lass' das mal den Mayer machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt“. Als Folge hiervon werden die Projekte oft von Personen gemanagt, die die Auswirkungen gewisser Entscheidungen und

Handlungen auf die Organisation nur bedingt einschätzen können; von Personen zudem, die noch ein schwaches Standing in der Organisation haben. Entsprechend schwer fällt es ihnen, von den „Bereichsfürsten“ die nötige Unterstützung zu erlangen – vor allem, wenn diese den ehrgeizigen Nachwuchs als Konkurrenz erfahren.

**Tipp:** Übertragen Sie die Verantwortung für strategische (Change Management-)Projekte gestandenen Führungskräften und/oder erfahrenen Projektmanagern. Oder stellen sie dem „Youngster“ zumindest eine entsprechende Person als Coach zu Seite, mit der er nicht nur seine strategische, sondern auch taktische Marschroute austüfteln kann.

#### **8. Maxime: Nach dem Aufbruch folgt der lange Marsch durch die Wüste.**

Oft starten Unternehmen voller Euphorie ein Projekt. Doch nach einiger Zeit beginnt das Jammern und Hadern. „Das bringt alles nichts.“ „Da ändert sich ja sowieso nichts.“ Das ist normal – weil sich kulturelle Veränderungen nur in kleinen Schritten vollziehen.

**Tipp:** Rechnen Sie damit, dass es Probleme beim Umsetzen gibt. Werben Sie gerade beim anstrengenden „Marsch durch die Wüste“ stark für die Veränderung – sonst erlahmt die Veränderungsenergie und die Mitarbeiter fallen in ihre alten Verhaltensmuster zurück.

#### **9. Maxime: Der Weg zum Misserfolg ist mit guten Vorsätzen gepflastert.**

Oft erlahmt die (Veränderungs-)Energie auch, weil die Mitarbeiter beim Ausprobieren der neuen Verhaltensmuster registrieren „So wie wir das früher gemacht haben, ging alles schneller/einfacher“. Warum? Sie haben noch keine neuen (Denk- und) Verhaltensroutinen entwickelt. Hinzu kommt: Bei jedem größeren Veränderungsprojekt ist in einer Übergangszeit zunächst einmal Sand im Getriebe der Organisation.

**Tipp:** Machen Sie Ihren Führungskräften bewusst, wie wichtig es gerade in dieser Übergangsphase ist, dass sie ihre Mitarbeiter führen – und stellen Sie den Mitarbeitern Unterstützer zur Seite stellen, die diese unter anderem motivieren.

#### **10. Maxime: Zum Feiern gibt es fast immer einen Grund.**

Gerade weil der Weg zum großen Ziel bei Change-Projekten oft so weit ist, dass die Beteiligten zuweilen das Gefühl haben „Wir kommen nie ans Ziel“, ist es wichtig, dass Sie Etappenziele formulieren, deren Erreichen gefeiert werden kann. Das macht den Beteiligten Mut.

**Tipp:** Ziehen Sie, wenn es was zu feiern gibt, als „Chef“ auch mal ganz spontan (oder geplant?) die „Spendierhosen“ an – und organisieren Sie zum Beispiel einen Umtrunk oder Ausflug. Denn nichts motiviert Mitarbeiter mehr, als wenn sie sehen, dass ihre Leistung gewürdigt wird.

.....  
Service-Hinweis der Redaktion  
.....

#### **Kostenfreie Checklisten und Arbeitsvorlagen zum Thema Change Management**

Erfolgreiches Change Management setzt eine professionelle Planung, Organisation und Steuerung sowie eine proaktive und intensive Informations- und Kommunikationspolitik voraus. Ohne entsprechende Tools und Arbeitshilfen ist dies kaum möglich. Über den nachfolgenden Hyperlink finden Sie eine Vielzahl nützlicher Checklisten und Arbeitsvorlagen von Dr. Kraus und Partner zum kostenfreien Download.

[Zur Download-Seite](#)

---

#### **Angaben zum Autor**

Dr. Kraus & Partner  
Werner-von-Siemens-Str. 2-6  
76646 Bruchsal

☎ 07251-989034

✉ [info@kraus-und-partner.de](mailto:info@kraus-und-partner.de)

🏠 <http://www.kraus-und-partner.de>