

# Veränderungen mit Hilfe von Coaching managen

STEFAN BALD\*

»Das soll der Mayer machen.« Oft starten mittelständische Betriebe Projekte gemäß dieser Maxime. Unverhofft müssen Führungskräfte dann auf ein Mal Projekte managen, deren Auswirkungen sie nur bedingt einschätzen können.

**WIEN** – Plötzlich hat man die Verantwortung für ein Projekt, dessen Implikationen man noch gar nicht abschätzen kann. Solche Prozesse beobachtet man oft in mittelständischen Unternehmen, denn dort gibt es keine Stabsabteilungen, die Innovations- und Changeprozesse von langer Hand planen. Vielmehr werden solche Projekte meist den Leitern von Fachabteilungen übertragen, die zwar Spezialisten in ihrem Gebiet, aber keine professionellen Organisationsentwickler sind. Sie sollen die Aufgabe zusätzlich zu ihrer Alltagsarbeit erledigen. Entsprechend schnell schlägt bei ihnen das »Gefordertsein« in ein »Überfordertsein« um – sofern sie keine professionelle Unterstützung erfahren. Hier sollte ein erfahrener Spezialist herangezogen und analysiert werden, vor welche Herausforderungen das Projekt die Organisation stellt, wer von der Veränderung betroffen ist, mit welchen Schwierigkeiten man rechnen muss und welche Unterstützung benötigt wird, damit das Projekt zum Erfolg führen kann.

Denn bei jedem Changeprojekt gibt es Mitarbeiter und Bereiche, die sich als Verlierer der Veränderung empfinden. Sei es, weil Mehrarbeit auf sie zukommt oder sie »Privilegien« verlieren. Deshalb ist Widerstand

vorprogrammiert – außer die Unternehmensführung signalisiert allen Betroffenen klar, dass sie hinter dem Projekt und den getroffenen Entscheidungen steht.

Also muss der Projektverantwortliche für sich eine Strategie entwickeln, wie er die Unternehmensführung als aktiven Unterstützer gewinnt. Hierfür benötigt er neben einer überzeugenden Argumentation eine Art Rohkonzept, wie der Change-Prozess gestaltet sein könnte. Ein solches Rohkonzept sollte idealerweise mit einem Berater erarbeitet werden.

## UNTERSTÜTZUNG NÖTIG

Würde dem Projektverantwortlichen die nötige Unterstützung gewährt, kann er gemeinsam mit dem Berater mit dem Ausarbeiten der eigentlichen Projektarchitektur beginnen. Kernfragen, die es nun zu beantworten gilt, sind: Wie vermitteln wir den Mitarbeitern, dass das Projekt nötig ist? Und: Welche Personen müssen wir auf alle Fälle als Mitstreiter gewinnen? Ist dies klar, können die ersten Maßnahmen geplant und gestartet werden. [.]

Auch bei der Projektdurchführung benötigen unerfahrene »Changeleader« in der Regel Unterstützung – fachlich und mental. Denn als Nicht-Profis in Sachen Change-

management ist ihnen oft nicht bewusst, wie lange es dauert, bis Menschen Einstellungs- und Verhaltensänderungen vollziehen. Unklar ist ihnen auch, wie sie reagieren sollten, wenn Schlüsselpersonen in der Organisation die erforderliche Unterstützung verweigern. Deshalb sollte der Changeleader gemeinsam regelmäßig mit dem Berater den Stand des Projektes, unvorhergesehene Schwierigkeiten und Fortschritte analysieren. Vor allem die Fortschritt-Analyse ist wichtig, denn kulturelle Changeprozesse vollziehen sich meist langsam. Deshalb haben die Beteiligten zuweilen das Gefühl, dass sich nichts bewegt, selbst wenn das Projekt auf Erfolgskurs ist. Also müssen ihnen regelmäßig die bereits erzielten Teilerfolge vor Augen geführt werden.

Der Berater sollte dem Changeleader aber auch im Alltag mit Rat und Tat zur Seite stehen. Denn in Changeprojekten muss der Projektverantwortliche schnell reagieren und braucht auch einen Tippgeber der ihm sagt, was zu tun sinnvoll wäre – um seine Handlungsfähigkeit und -sicherheit zu bewahren.

\* Stefan Bald ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Kraus & Partner und Dozent an der St. Gallener Business School.



© Fotolia/simonkr

**Ohne Unterstützung eines externen Beraters kann ein Projekt, das Veränderungen im Unternehmen bewirkt, schnell zu Überforderung führen.**

Wer sich auf Change Management spezialisieren möchte, kann sich beispielsweise auf der Donau-Universität Krems weiterbilden. [www.donau-uni.ac.at/de/studium](http://www.donau-uni.ac.at/de/studium).