

# EXECUTIVEplus

## «Tagesbefehle» sind fehl am Platz

Change Management: Wirksame Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen im Unternehmen.

Stephan W. Amacker

Wichtige Voraussetzung für einen Wandel ist die Fähigkeit, sich vom Bisherigen zu lösen. Gerade dieser Punkt fällt Firmenleitungen in der Krise oft schwer; es fehlt an der Distanz zum eigenen Schaffen, der Kapazität und gelegentlich an der nötigen Sozialkompetenz, um notwendige Veränderungen durchzusetzen.

Eines der Geheimnisse eines erfolgreichen Change Managements ist eine rasche und nachhaltige Umsetzung der beschlossenen Aktionen. Dazu benötigt man genügend Ressourcen, um das Tagesgeschäft nicht zu gefährden. Es ist gegenüber der Belegschaft fair und für den Erfolg wichtig, wenn zusätzliche Kräfte eingeschaltet werden. Erfahrene externe Projektleiter mit den Vorteilen der Aussensicht, Vergleichsmöglichkeiten und einer raschen Verfügbarkeit erbringen in dieser Situation oft den grössten Nutzen.

### TOP DOWN UND BOTTOM UP

Visionen, Strategien und die Bereitstellung der Ressourcen

werden durch die Firmenleitung der Unternehmung verantwortet. Die Leistung der Umsetzung erbringt dabei die Belegschaft, die deshalb von Anfang an am Change-Projekt beteiligt werden muss. Versuche durch das Management, Kurswechsel durch direkte Eingriffe in den Abteilungen zu erzwingen, scheitern regelmässig. Die Störung der Vertrauensbasis durch «Tagesbefehle» demotiviert die Mannschaft und wird der komplexen Situation nicht gerecht. Die Unternehmenskultur einer Firma hat dabei einen wichtigen Einfluss auf den Verlauf eines Change-Projektes, repräsentiert aber keine direkt steuerbare Grösse. Durch Change-Projekte wird die Kultur erst über die Zeit beeinflusst. Die Firmenkultur dient dabei als Mass des Reifegrades einer Unternehmung sowie als eine Grundlage für die Planung jedes zukünftigen Kurswechsels.

Weit verbreitet sind Kosteneinsparungen als Allerweltsheilmittel. Diese sind zwar wichtige Fitnessprogramme bei kurzfristigem Fokus, bringen Firmen ohne neue Visionen jedoch nicht auf Erfolgskurs. Zukunftsgerichtete

Strategien setzen aber voraus, dass die Firmenleitungen Mut zu deren Umsetzung haben und systematisch und mit aller Konsequenz vorgehen.

### ECKPFEILER DES ERFOLGES

Geschäftsführungen steigern in Krisenzeiten den Druck auf die Belegschaft und versuchen damit, das Steuer herumzureissen. Dabei wird die Kommunikation oft reduziert oder bricht ab, wenn sie am nötigsten ist. Dies hat einen zusätzlichen und fatalen Leistungseinbruch zur Folge. Diverse Erfahrungen zeigen, dass es äusserst wichtig ist, die Mitarbeiter über die wirtschaftlichen Zusammenhänge aufzuklären.

Fehlende Eckpfeiler in einem Change-Management-Projekt ergeben einschneidende Konsequenzen, die den Erfolg in Frage stellen:

- Fehlende Vision: Keine Initiative.
- Fehlende Strategie: Konfusion.

- Fehlende Kommunikation: Misstrauen.
- Fehlende Analyse: Falsche Prioritäten.
- Fehlender Aktionsplan: Zeitverlust.
- Fehlende Kompetenzen: Pessimismus.
- Fehlende Prozessorientierung: Kosten.
- Fehlende Ressourcen: Frustration.
- Fehlende Incentives: Antriebslosigkeit.
- Fehlendes Controlling: Unsicherheit.

Stehen diese Eckpfeiler jedoch zur Verfügung und befinden sich in einem gesunden Gleichgewicht zueinander, wird es in den meisten Fällen gelingen, die festgelegten strategischen Ziele zu erreichen. Eine hervorragende Wahl zur Verfolgung und Steuerung des Change-Management-Projektes ist die Balanced Scorecard. Sie basiert auf solchen Eckpfeilern und verpflichtet verbindlich Management und Belegschaft auf die im Projekt vereinbarten Aktionen.

Als Projektorganisation hat sich dabei folgende Aufstellung bewährt:

- Steuerungsteam: Vorgaben und Ziele (Geschäftsleitung, Projektleiter).
- Projektteam: Ausführung (Projektleiter, Mitarbeiter, hierarchisch und fachlich durchmisch).
- Reflektorenteam: Erfolgsüberprüfung (Projektleiter, Personalwesen, wichtige Prozessowner, internes Kontrollsystem).

Change-Projekte bedürfen deshalb einer klar formulierten und kommunizierten Strategie mit entsprechenden Investitionen.



Stephan W. Amacker, Inhaber SWA Consulting, Industrie- und Managementberatung, Neftenbach