

Change Management - Was steckt dahinter?

von Udo Weller

"Nichts ist beständiger als der Wandel" - dieses Sprichwort haben Sie sicher schon einmal gehört. Es steckt viel Wahrheit dahinter, denn der Markt, die Anforderungen der Kunden und die Produkte ändern sich heute mit einer enormen Geschwindigkeit. Hier gilt es am Ball zu bleiben und sich den gegebenen Veränderungen anzupassen.

In diesem Zusammenhang hört man häufig das Schlagwort "Change Management". Aber was bedeutet eigentlich Change Management bzw. was möchte man damit erreichen?

Übersetzen wir einmal den Begriff ins deutsche, so ergibt sich: Veränderungsmanagement. Betrachtet man die Worte einzeln, so kann man change mit verändern, wandeln oder umstellen und manage mit behandeln, führen oder möglich machen übersetzen. Es steckt also mehr dahinter. Change Management, also die Veränderungen möglich machen, umfaßt den Umgang und die flexible Anpassung eines Unternehmens an die ständigen Veränderungen.

Change Management als eine Herausforderung

Aus diesem Grund sollte Change Management als eine Herausforderung betrachtet werden, die die Strukturen eines Unternehmens stark verändert. Es wird ein Wandel (change) von der klassischen Organisation (hierarchiegestützt, arbeitsteilig, produktorientiert) hin zu einer lernenden Organisation (selbststeuernd, teamgestützt, kundenorientiert) vollzogen.



So etwas stößt sehr oft auf Widerstand bei den Mitarbeitern, die sich gegen Neuerungen bzw. das Ungewisse wehren. Deshalb sollten schon frühzeitig die Mitarbeiter qualifiziert und mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden, damit gemeinsam ein lernendes Unternehmen entwickelt werden kann.

Die Führung in Veränderungsprozessen - das Change Management - erfordert auch eine besondere Art von Kommunikation. Der Change Management Ansatz geht davon aus, daß der Wandel nicht erduldet oder erlitten, sondern aktiv gestaltet und geführt wird. Der Erfolg ist ganz wesentlich davon abhängig, ob und wie die Mitarbeiter zur aktiven Mitwirkung gewonnen werden können. Information und Beteiligung an den für sie relevanten Aktivitäten muß zum richtigen Zeitpunkt und in angemessener Weise sichergestellt werden. Aber auch die Kommunikation nach außen nimmt ständig an Bedeutung zu und gerade in Zeiten des Wandels ist eine gute Marktkommunikation, d. h. mit Kunden, Lieferanten, Banken usw., äußerst wichtig.

Für das lernende Unternehmen gilt es, die stetigen Prozesse der Leistungserstellung - also alle Abläufe, die das Überleben einer Organisation in der Gegenwart sicherstellen - und die Innovationsprojekte - also alle Aktivitäten, die die Überlebensfähigkeit einer Organisation in der Zukunft garantieren - voneinander zu trennen und gleichzeitig miteinander zu verzahnen. Originäre Aufgabe der Unternehmensleitung wird es in der Zukunft sein, genau dieses Zusammenspiel zu steuern, weniger das Management der stetigen Prozesse.

Mit dem Wandel der Organisation geht auch eine Änderung im Management einher. Die Manager müssen sich ebenfalls anpassen und ändern. Und genau hier stößt das Change Management oft an seine Grenzen. Die Änderungen werden von der Führungsetage nicht mitgetragen. Notwendige Anpassungen unterbleiben, weil jeder Mitarbeiter auf seiner Daseinsberechtigung beharrt.

Doch durch das Veränderungsmanagement könnte diesen Personen andere Aufgaben zugeordnet werden, die sie wieder von Neuem fordern. Meistens kommt es durch das neue Aufgabengebiet zu einer höheren Motivation des Mitarbeiters, die er wiederum auf seine Mitarbeiter überträgt. Für das Unternehmen wird dieser Wandel zu einem besseren Ergebnis führen, denn die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden ist heute das Wichtigste.

Ein kurzer Satz zum Abschluß, den amerikanische Veränderungsmanager oft gebrauchen: "**Manage change - or change management.**"