

## Change-Management – Mut zum Wandel im Unternehmen

Das Change-Management beschreibt den Vorgang einer strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens, das sich sowohl auf Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen bezieht. Es umfasst sämtliche Aufgaben und Maßnahmen, die innerhalb eines Unternehmens zu weitreichenden Veränderungen führen. Der durch Change-Management gesteuerte Wandel im Unternehmen erfolgt dabei durch eine gezielte Planung anstehender Veränderungen und eine anschließende effektive Umsetzung des Projektplanes im Unternehmen. So gelingt es den Firmen, sich kontinuierlich und gleichzeitig flexibel auf neue Trends, wechselnde Kundenpräferenzen und einen sich verändernden Wettbewerb einzustellen. Dadurch erreichen es Marktteilnehmer zuverlässig, ihren eigenen Erfolg am Markt sicherzustellen und sich selbst zu erneuern.

Das Change-Management hat zum Ziel, strategisch notwendige Anpassungsprozesse kontrolliert zu steuern. Es gilt, die Unternehmensstrategien und -strukturen an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Dies ist umso wichtiger, da der Wandel in der modernen schnelllebigen Wirtschaft keine Ausnahme mehr ist, sondern eine Regelercheinung. Zu den revolutionärsten Ansätzen des Change-Managements gehört die Unternehmensumwandlung. Diese werden vor allem im Rahmen einer kompletten Umstrukturierung einer Firma eingesetzt. Dieser entwicklungstechnisch angelegte Ansatz ist die Organisationsentwicklung, die bereits seit Jahrzehnten als standardmäßig angewendeter Ansatz funktioniert. Dieses Methodik ist darauf ausgelegt, dass sowohl das Unternehmen als auch seine Mitarbeiter ihre Ziele übereinbringen können.

Vor dem Hintergrund einer rasanten technologischen Entwicklung, der Verknappung von Ressourcen in Form von Zeit und Geld sowie eine steigende Komplexität des wirtschaftlichen Umfelds ist der Einsatz des Change-Managements für Unternehmen wichtiger denn je. Wird es erfolgreich etabliert und umgesetzt, erhalten die Unternehmen die Fähigkeit, sich schnell und effektiv auf neue Trends und Marktanforderungen einzustellen. Wie gut sich das Unternehmen verändern kann, zeigt sich beispielsweise in der Etablierung einer flexiblen und agilen Produktentwicklung oder die Eroberung neuer Märkte. Durch die steigende Komplexität der analogen und digitalen Prozessverbindungen lässt sich eine Entwicklung oder ein Wandel im Unternehmen nicht mehr nur nebenbei steuern, sondern erfolgt strategisch durch eine feste Etablierung des Change-Managements.

### Methoden des Change-Managements

Wie alle Modelle besitzen auch die Methoden des Change-Managements die Fähigkeit, eine komplexe Realität vereinfacht darzustellen. Sie bilden also nicht alle Attribute ab, sondern konzentrieren sich auf die relevanten Faktoren. Es können verschiedene Modelle eingesetzt werden, die sich zwar in den genutzten Werkzeugen und Perspektiven unterscheiden, aber alle das gleiche Ziel verfolgen – Handlungen und Ausrichtungen einen Rahmen zu geben. Die folgenden sieben Methoden des Change-Managements werden am häufigsten eingesetzt:

1. Das **Kotters 8-Stufen-Modell** bedarf einer langen Vorbereitung, bevor der eigentliche Wandel einsetzen kann. Gleichzeitig gilt es in diesem Modell als wichtig, ein unternehmensinternes Klima für Veränderung zu schaffen.
2. Das **Krügers 5-Phasen-Modell** basiert auf einer kontinuierlichen Gegenüberstellung des Ausgangs- und Zielzustandes des Wandelprozesses. Durch dieses Modell lässt sich zu jeder Zeit erkennen, wie weit der Wandlungsprozess fortgeschritten ist.

3. Das **Lewins 3-Phasen-Modell** beobachten sowohl die Bremser als auch die begünstigenden Kräfte des Wandels. So kann zu jedem Zeitpunkt eine moderierende Kontrolle des Fortschritts des Wandels durchgeführt werden.
4. Das **Modell des Managements by Objectives** basiert auf einer Zielvereinbarung zwischen Arbeits- und Führungskräften. Beide Parteien erhalten ausreichend Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung, auch wenn die Zielerreichung gesetzt ist.
5. Beim **Modell des Managements by Delegation** übernimmt der umsetzende Mitarbeiter die Verantwortung für die ihm zugewiesene Tätigkeit. Für die Umsetzung der ihm gesetzten Arbeitsziele erhält er ein hohes Maß an Gestaltungsspielraum.
6. Das **Modell Management by Exception** basiert auf die eigenständige Bearbeitung der verteilten Aufgaben durch die Mitarbeiter selbst. Lediglich bei Stockungen oder in Ausnahmefällen greifen die Führungskräfte ein.
7. Das **Modell Objectives and Key Results** setzt auf die intrinsische Motivation der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen. Diese wird durch ein hohes Maß an Transparenz und die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter ihren Arbeitsprozess selbst gestalten können.

Welche der kurz skizzierten Change-Management-Modelle ein Unternehmen bei sich einsetzen will, hängt von der individuellen Entscheidung ab. Wenn jedoch eine Veränderung im Unternehmen avisiert wird, ist die Wahl des richtigen Change-Management-Modells erfolgskritisch. Studien haben gezeigt, dass 70 Prozent aller geplanten, aber unstrukturiert durchgeführten Veränderungen scheitern. Gleichzeitig ließ sich belegen, dass der Einsatz des adäquaten Modells die Wahrscheinlichkeit wesentlich erhöht, Veränderungen mit Erfolg einzuführen.

Essenziell ist zudem, dass alle Mitglieder der Belegschaft bereits von Anfang an in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden, um die Veränderung erfolgreich zu gestalten. Dafür bietet die regelmäßige Mitarbeiterkommunikation den Grundstein. Verstehen die Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Veränderung und erhalten sie die Möglichkeit, sich kreativ mit einzubringen, wird die Akzeptanz erhöht. Führungskräfte sollten ein offenes Klima schaffen, die Mitarbeitern die Chance einräumt, ihre Meinung zu äußern. Auch an der Lösungserarbeitung sollten sie mit beteiligt werden.

### Entwicklung einer lernenden Organisation

Bis heute ist der Begriff einer lernenden Organisation noch nicht eindeutig definiert. Landläufig wird darunter ein Unternehmen verstanden, das sich kontinuierlich weiter entwickelt. Der Wandel ist für solche Unternehmen nichts Außergewöhnliches mehr, sondern ein Normalfall. Das wesentliche Ziel einer lernenden Organisation ist es, das Lern- und Wissenspotenzial der Belegschaft gezielt zu vergrößern. Dadurch steigert das Unternehmen seine Leistungsfähigkeit auf dem Markt und gegenüber Kunden. Das Konzept selbst ist also wissens- und innovationsorientiert. Daher spielen in lernenden Firmen das Innovations- und Wissensmanagement eine besondere Rolle.

Organisationen können auf verschiedene Arten lernen. Auf der einen Seite gibt es das Single- und Double-Loop-Learning und auf der anderen Seite das Deutero-Learning. Beim Single-Loop-Learning werden alle Handlungen angepasst, die nicht zum gewünschten Erfolg führen. Dadurch wird die Effizienz gesteigert, wobei bestehende Rahmenbedingungen allerdings unverändert bleiben. Das Double-Loop-Learning geht über das Single-Loop-Learning hinaus, denn zur Optimierung der Ergebnisse werden auch die Rahmenbedingungen entsprechend angepasst. Dabei wird den Mitarbeitern des Unternehmens ein breiteres Handlungspotenzial an die Hand gegeben.

Das Deutero-Learning, auch reflexives Lernen genannt, macht die bisher durchlebten Lernprozesse zum Gegenstand des Lernens. Mithilfe dieses Ansatzes wird erreicht, dass Change-Management-

Prozesse, die im Unternehmen eingeläutet werden, auf mehr Akzeptanz seitens der Mitarbeiter treffen. Das Deutero-Learning zielt darauf ab, bestehende Lernhemmnisse abzubauen und neue Voraussetzungen für eine Verbesserung von laufenden Lernprozessen zu generieren. Durch die Vorgehensweise des ständig erneuten Überdenkens können eventuell notwendige Änderungen am Wandelprozess zeitnah vorgenommen werden.

## Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Change-Management

Auch wenn eine Notwendigkeit für eine Veränderung im Unternehmen erkannt und entsprechende Methoden zur Umsetzung erarbeitet wurden, wird längst nicht jedes Change-Management-Projekt ein Erfolg. Es existieren mehrere Gründe, die eine Umsetzung der Veränderung zum Scheitern verurteilen lässt. Hier kann schon eine schwammige Definition der Projektziele oder eine ablehnende Haltung der Mitarbeiter dazu führen, da diese nicht einsehen, welche Vorteile der Wandel für das Unternehmen hat. Da die Verwandlung im Unternehmen am Widerstand der Mitarbeiter scheitern kann, müssen sie immer vom Nutzen der Veränderung überzeugt und der Prozess selbst durch eine regelmäßige und ganzheitliche Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern unterstützt werden. Sonst könnte es passieren, dass der Anpassungsprozess bereits am Widerstand der Mitarbeiter scheitert.

Relevant für den Erfolg des Verwandlungsprozesses ist auch die Verfügbarkeit von allen notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen. Da es in der heutigen vernetzten, globalen Welt mit seinen komplexen Märkten unbedingt erforderlich ist, dass Unternehmen flexibel auf Änderungen reagieren können, ist ein funktionierendes Change-Management für Unternehmen unabdingbar, um auch langfristig erfolgreich am Markt agieren zu können. Vor dem Hintergrund der Wichtigkeit der Durchführung von Wandlungsprozessen sollten Unternehmen bereits von Anfang an ein erfolgreich funktionierendes Change-Management etabliert werden. Wenn dieser Prozess von Anfang bis Ende strategisch und operativ durchdacht ist, sinkt das Risiko, dass ein Wandlungsprozess scheitert. Wenn Projekte durch falsches Management scheitern, hat dies auch langfristig einen negativen Einfluss auf die Folgeprojekte, da die Mitarbeiter Erfolge sehen wollen.

## Lean Management – die Zukunft des Change-Managements

Ein innovativer Change-Management-Ansatz, der auf kontinuierlichem Feedback und gemeinsamer Gestaltung basiert, ist das Lean Change-Management (kurz LCM). Diese Methodik ist schlank und agil sowie die treibende Kraft für mehr Innovation und Kundenzentrierung im Unternehmen. Mithilfe der LCM-Methodik lassen sich Erkenntnisse von Mitarbeitern, der Unternehmensführung und dem Markt zusammenstellen. Aus diesem Datenmaterial werden anschließend Hypothesen aufgestellt und Experimente durchgeführt, um die Hypothesen zu testen. Die Testergebnisse werden gemessen und dienen als Grundlage für weitere Anpassungen.

Wird das Lean Management im Unternehmen etabliert, kann es gleich in mehrfacher Hinsicht davon profitieren. Das Lean Management macht den Weg frei für neues, innovatives Denken, indem es die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Teams in den Mittelpunkt stellt. Durch den experimentellen Charakter des Ansatzes können Prioritäten in der Umsetzung schnell angepasst werden und ermöglicht die aktive Mitarbeit der Teams an der Gestaltung des Veränderungsprozesses. Zudem lassen sich schnell Risiken erkennen, da alles transparent und messbar wird. Insgesamt bietet dieser Ansatz sowohl für die Mitarbeiter als auch für Kunden einen echten Mehrwert.

Allerdings gilt aber auch hier, dass der Wandlungsprozess nur dann von Erfolg gekrönt sein kann, wenn die Veränderungsprozesse durch die Mitarbeiter akzeptiert werden. Daher ist es notwendig, dass die Mitarbeiter für die Veränderung begeistert werden. Gerade Mitarbeiter, die dem Wandel skeptisch oder sogar ablehnend gegenüberstehen, müssen psychologische Konzepte dabei helfen,

dass die Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Veränderung verstehen können. Dabei ist es immer hilfreich, die Mitarbeiter mit den Wandlungsprozess einzubeziehen, denn dadurch steigt auch die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter, da sie erkennen können, wie sich der Wandel äußern wird.