

Nur nicht den Überblick verlieren

CHANGE-MANAGEMENT. *Wie man Veränderungen positiv zu nutzen lernt.*

VON CHRISTIAN LENOBLE

Unternehmen, die Marktentwicklungen am schnellsten wahrnehmen und umsetzen, sind erfolgreicher. Jene, die sie verschlafen, haben langfristig keine Überlebenschance.“ Für Katharina Fischer-Ledenice, Trainee, Beraterin und Leiterin des Managements-Instituts Hernstein, ist die Ausgangslage klar. In einer Zeit, in der sich das Wirtschaftsleben permanent zu beschleunigen scheint, sind Manager gefragt, die laufend Veränderungsprojekte in Gang bringen und diese umzusetzen wissen.

Drei mal Veränderung

Change-Management lautet der moderne Begriff, um den Unternehmensverantwortliche nicht mehr herumzukommen scheinen. „Der Terminus hat so einen hohen Stellenwert, weil drei wesentliche Kräfte in immer höheren Tempo wirken“, meint dazu Gerhard Bittner vom Management-Berater A. T. Kearney und spricht auf die „Changes“ im Kundenverhalten, in der Technologie und im wirtschaftlich-globalen Rahmen an. Um die Veränderungen erfolgreich managen zu können, müsse ein Change Manager vor allem die psychologischen Aspekte beziehungsweise den psychologischen Ablauf („Change Emotion Cycle“) hinter jedem Veränderungsprojekt und -prozess verstehen und dementsprechend reagieren können. „Akurate und genaue Projektplanung unter Berücksichtigung eines detaillierten Kommunikationsplanes legen dabei den Grundstein für einen zielgerichteten und nachhaltig erfolgreichen Wandel“, so Bittner.

„Die Anforderungen an Change-Manager sind enorm“, weiß auch Coach und Unternehmensberater Leopold Faltin. Sie reichen von einem verinnerlichten systemischen Denken und einem Gespür für systemische Zusammenhänge und Abläufe, erhebliche soziale Kompetenz und zumindest Grundkenntnissen in Projekt-, Konflikt- und Krisenmanagement bis hin zu Risikobereitschaft, Reife und Standfestigkeit, um unter



Alles geht drunter und drüber? Planung statt Panik macht Weiterentwicklung möglich.

[Fotolia/Kristian Peetz]

Druck arbeiten zu können. Eine zentrale Rolle kommt zudem laut Fischer-Ledenice dem Kommunikationsverhalten mit den Mitarbeitern zu. „Zu Beginn einer Veränderung geht es um den ‚Sense of Urgency‘, also die gemeinsame Klarheit, dass es ohne Change nicht mehr richtig weitergeht“. Für Führungskräfte heißt dies, den Fokus von der inhaltlichen Change-Arbeit auf die Kommunikation der Veränderung zu verlegen und Mitarbeiter nach Möglichkeit in die Ausgestaltung einzubeziehen.

Komplexe Inhalte

Wo ein so umfangreicher Katalog an Kompetenzen gefragt ist, erweisen sich die Lehrinhalte für Change Manager als überaus komplex. „Bei der Weiterbildung geht es um die Vermittlung von Management-Konzepten für Veränderungsprozesse, Konfliktmanagement, um Widerstände und Konflikte analysieren und bearbeiten zu können. Kommunikation, Macht-Management für das Er-

kennen und Nutzen von Strategien sowie Meta-Change-Management helfen dabei, mehrere Veränderungsprozesse im Unternehmen steuerbar zu machen“, so Fischer-Ledenice.

Was die Ausbildung betrifft, steht der steigende Bedarf – laut einer Studie von Cap Gemini Ernst & Young gestehen 97 Prozent der befragten Verantwortlichen deutscher, österreichischer und Schweizer Unternehmen dem systematischen Umgang mit Veränderung im Unternehmen einen

wichtigen Stellenwert zu. Im Widerspruch dazu steht das recht karge Weiterbildungsangebot: Einzelne Seminare an Privatinsti- tuten und wenige Lehrveranstaltungen an FH oder Universitäten bestimmen das Bild. Für Faltin nicht weiter überraschend: „Es ist offensichtlich, dass nur wenige Manager dem breiten Portfolio an Anforderungen genügen werden und dass es wohl nur für sehr große Unternehmen möglich sein wird, Manager in einer Mehrzahl dieser Felder eigens auszubilden.“ Die Zukunft sieht Faltin eher beim Change Coaching, das nach wie vor von externen Beratern zu leisten sein wird: „Diese Funktion hat in jenen Bereichen unterstützend einzuspringen, in denen die organisationseigenen Manager Defizite erwarten oder erkennen lassen, weil sie ganz einfach von ihrer operativen Tätigkeit her zeitlichen Einschränkungen unterliegen.“

DEFINITION

Wenn **Veränderungsprojekte** alte Ordnungen in Frage stellen, kommt der Begriff Change Management ins Spiel. Bei der **Neuorientierung** werden den Verantwortlichen Kompetenzen abverlangt, die zu einem Gutteil aus psychologischen und sozialen Fähigkeiten bestehen.