

Change Management. In bewegten Zeiten sind Spezialisten für Veränderung gefragt? Es kommt darauf an, was sie können – und wie sie ihr Wissen vermitteln. VON CHRISTIAN LENOBLE

Mitrudern statt nur mit an Bord

Change Management für die Krise? Laut Experten führt die momentane wirtschaftliche Situation bei vielen Unternehmen wieder zu neuen, teils dramatischen Veränderungen, ohne dass die Projekte aus der letzten Changeperiode schon abgeschlossen wären. „Kaum eine Führungskraft glaubt noch daran, ‚dass es mal wieder ruhiger werden wird‘ und es scheint klug zu sein, sich nun auf ein ‚Managing Change‘ als Daueraufgabe einzustellen“, meint dazu Martin Gros von der Organisationsberatung ComTeam.

Verändern sehen

Kurzfristiger Aktionismus sei mit Veränderungsarbeit jedoch nicht gemeint. Was bedeutet es also, einen Wandel zu managen? „Bei Change Management geht es darum, Veränderungen möglichst gezielt in eine gewünschte Richtung zu steuern und zu unterstützen“, bringt Julia Culen, Geschäftsführerin der Beratergruppe Neuwaldegg, die Grundanforderung auf den Punkt. Unterschieden werde dabei im Groben zwischen Veränderungen, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden und es in gewisser Weise zu Veränderungen zwingen – und Veränderungen, die von innen inszeniert und angestoßen werden, im Sinne einer Weiterentwicklung, Erneuerung oder Optimierung. „In beiden Fällen braucht es in der Organisation ein gemeinsames Verständnis zu den Problemstellungen: Woher kommt die Notwendigkeit für Veränderungen, was ist das Ziel und der Sinn und wie gut steht es um die firmeninterne Veränderungsfähigkeit?“, so Culen.

Gesamtzusammenhänge einer Unternehmensorganisation entwickeln. Er sollte auch über psychologische Grundkenntnisse und besonders viel Einfühlungsvermögen verfügen“, erläutert Peter Linnert von der Sales Manager Akademie, die im Rahmen ihrer MBA-Ausbildung der Organisationsentwicklung ein besonderes Lehrfach unter der Bezeichnung „Change Management“ widmet. Durchsetzungskraft und die Fähigkeit zum vernetzten Denken seien gefragt, wenn organisatorische Veränderungen zu Verunsicherung der betroffenen Mitarbeiter führen. „Es geht um Selbstbewusstsein, kombiniert mit der Fähigkeit, Widersprüche bearbeitbar zu machen. Zugleich braucht es Methoden-Know-how und Kreativität für die Gestaltung der Changeprozesse“, weiß Culen.

Konfliktfähigkeit

Beim „Praxisprogramm Change Management – Kompaktwissen für die Gestaltung von Changeprozessen“ der Beratergruppe Neuwaldegg liegt einer der Schwerpunkte der Weiterbildung – zusätzlich zu Tools und Methodentraining – demnach auf der Stärkung von persönlichen Kompetenzen wie etwa Kommunikationsverhalten oder Umgang mit Widerstand und Konflikten. Auf methodische, selbstreflexive und erlebnisorientierte Anteile setzt auch das modular aufgebaute Programm von ComTeam. Gros: „Folgende Stichworte skizzieren unseren Fokus: Auftragsklärung, Startphase, Architektur und Roadmaps von Veränderungsprozessen, Veranstaltungs-Settings, Arbeit an der Organisationskultur, Umgang mit der Macht und mit Entscheidungsprozessen sowie Widerstand und Krisen.“ Wer über die geforderten persönlichen und fachlichen Kompetenzen im Rahmen des Change Managements verfügt, sollte nach einhelliger Meinung der Fachleute am Arbeitsmarkt der Zukunft gefragt sein.

Verständnisfrage

Doch genau beim Punkt des gemeinsamen organisatorischen Verständnisses scheint es sich grundsätzlich zu spießen. „Es stellte sich in den letzten Jahren heraus, dass Change Management in vielen Unternehmen einen schweren Stand hat. Von klassischen Projektleitern wurde es häufig als Einmischung und Behinderung erlebt, und auch den verantwortlichen Führungskräften war häufig nicht deutlich, wieso man dafür Geld ausgeben sollte“, berichtet Gros aus Erfahrung.

Das Change Management habe gegen seinen Ruf als Projektbremser zu kämpfen und klar zu machen, wie es zur deutlichen Steigerung der Prozessleistung von Veränderungsprojekten beitragen kann. Denn immer noch scheitern laut Gros die meisten Veränderungsprozesse nicht am Fachlichen oder Inhaltlichen, sondern an kulturellen „Abstoßungsreaktionen“ und an der „Untrainiertheit“ der Betroffenen in Bezug auf neue Anforderungen.

Wandlungsfähigkeit

Der Ausweg aus dem Dilemma liege darin, Change Management nicht (mehr) isoliert zu betrachten und zu betreiben, sondern als integrierten Teil modernen Projektmanagements zu organisieren. „Change Management bietet viele Ergänzungstools, welche die Interessen der Beteiligten angemessen einbeziehen. Und so dafür sorgen, dass die Betroffenen nicht nur mit an Bord sind, sondern auch mitrudern“, so Gros. Dies sei umso notwendiger, als dass Change Projekte - im Gegensatz zu sogenannten Anwendungsprojekten, für die ein gutes Projektmanagement ausreicht - einen deutlich größeren Anteil von Unwissenem, Unvertrautem und Offenem beinhalten. Vergleichbar mit Expeditionen in Gebiete, in denen es weder Wegweiser noch verlässliche Karten gibt, und die Route unterwegs immer wieder mal neuen Situationen angepasst werden muss.

Starke Soft Skills

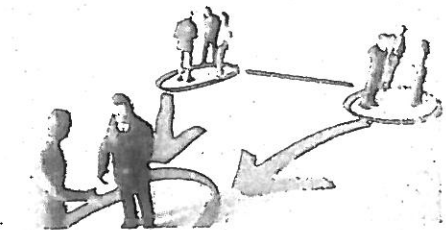
Dementsprechend hoch gestalten sich die Ansprüche an die persönlichen Fähigkeiten der projektverantwortlichen Leiter und Führungskräfte. „Ein erfolgreicher Change Manager muss fachlich einen Blick für die

Goldene Zeiten?

„Wenn man davon ausgeht, dass wir mit der Globalisierung erst am Anfang stehen, und kaum ein Unternehmen in Europa davon nicht betroffen sein wird, dann haben die in Change Management ausgebildeten Projektleiter ihre goldenen Zeiten erst noch vor sich“, beurteilt Martin Gros die Jobperspektiven äußerst positiv. Die Rede ist dabei weniger von einem isolierten Berufsbild des Change Managers, sondern von Change Management als Ergänzungskompetenz für Führungskräfte und als Spezialisierung (durch Zusatzausbildung) für Projektleiter. Auch Peter Linnert ist von den großen beruflichen Chancen für Change Manager überzeugt: „Angesichts des Zwangs zu immer häufigeren organisatorischen Änderungen besteht Bedarf an Personen mit Spezialkenntnissen in Organisationsentwicklung und -durchführung.“

Info

Programme



Change Management soll Veränderungen möglichst gezielt in eine gewünschte Richtung steuern und unterstützen.

MBA-Organisationsentwicklung,
www.sales-manager.at

Praxisprogramm Change Management,
www.neuwaldegg.at/beratergruppe/weiterbildung/

Change Management
<http://comteam-at.at/change-management-ausbildung>