

Wer nicht zweifelt, muss verrückt sein.
Wer sich nicht verändert, ist dumm.

Sir Peter Ustinov

Change Management – Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten

Prof. Dr. Dietmar Vahs
Change Management Institut der Hochschule Esslingen

Tief greifender Wandel ist heute alltäglich

Der Schauspieler Sir Peter Ustinov hat anlässlich seines achtzigsten Geburtstages zum Ausdruck gebracht, woran sich in den letzten Jahren offenbar viele Unternehmen orientiert haben. Seit der Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts fanden nämlich zahlreiche Veränderungsprozesse statt, die weitaus umfassender und tief greifender waren als die Neu- und Umstrukturierungen der Vergangenheit. Mit ihnen wurde das Ziel verfolgt, die vorhandenen Potenziale optimal zu nutzen und weiter auszubauen. Dadurch sollte die Markt- und Wettbewerbsposition auch in einem immer schwierigeren und durch heftige Turbulenzen geprägten Umfeld langfristig gesichert werden. Die Betriebe ließen sich ihre Bemühungen viel Geld kosten: So investierten beispielsweise die Fortune-100-Unternehmen zwischen 1980 und 1995 durchschnittlich je eine Milliarde US-\$ in Reorganisationsprojekte, und auch in kleinen und mittleren Unternehmen beliefen sich die Kosten für den Wandel häufig auf mehrere Millionen Euro. Trotz dieses hohen finanziellen Aufwandes und vielfältiger prozessbegleitender Maßnahmen erreichten zwischen fünfzig und achtzig Prozent aller Veränderungsprozesse nicht die angestrebten Ziele oder sie scheiterten sogar.

Was also macht den geplanten Wandel von Unternehmen erfolgreich oder was bringt ihn schlimmstenfalls zum Scheitern? Was sind die Besonderheiten ge-

lungener Veränderungsprozesse? Worauf sollten die verantwortlichen Führungskräfte bei der Transformation ihres Unternehmens achten oder anders ausgedrückt: Gibt es so etwas wie die „Kunst erfolgreichen Unternehmenswandels“?

Wandel ist häufig ein Prozess von Versuch und Irrtum

Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültigen oder einfachen Antworten. Die Vielzahl und die Vielfalt der in den letzten Jahren vorgestellten Konzeptionen beziehungsweise „Moden“ – vom Lean-Management über das Business-Reengineering und das Total-Quality-Management bis zur lernenden Organisation – zeigt, dass es den „One-Best-Way“ im tayloristischen Sinne für die Um- und Neugestaltung von Unternehmen nicht gibt. Stattdessen handelt es sich in vielen Fällen eher um einen durch Versuch und Irrtum getriebenen Prozess, der erhebliche Ressourcen bindet, sehr viel Energie beansprucht und letztendlich einen ungewissen Ausgang hat. Diese Tatsache ist umso bedeutsamer, als der Wandel im Lebenszyklus eines Unternehmens immer mehr von einer Ausnahmeerscheinung zu einem Dauerzustand wird. Damit kommt der zielgerichteten Veränderung heute und in Zukunft eine außerordentliche Tragweite zu. Diese Herausforderung sollte keinesfalls unterschätzt werden, wie das folgende Zitat aus dem Economist zeigt: „Anyone who tells you it is easy to change the way groups of people do things is either a liar, a management consultant, or both“.

Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen?

Um konkrete Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen identifizieren und empirisch belegen zu können, hat das Change Management Institut gemeinsam mit der Industrie- und Handelskammer Stuttgart 178 Wirtschaftsunternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit schriftlich befragt. Die Ausgangsbasis der Überlegungen bildete ein Erfolgsfaktorenmodell mit den drei Dimensionen Prozessqualität (z.B. Zielausrichtung des Veränderungsprozesses, Timing der Maßnahmen), Managementqualität (z.B. Führungsverhalten, Kommunikation im Wandel) und Mikropolitik (z.B. Machtverteilung, Personalpolitik). Untersucht wurden ausschließlich transformative Prozesse, die vor allem durch einen steigenden Kosten- und Wettbewerbsdruck, Fusionsvorhaben und Veränderungen im Top-Management ausgelöst wurden. Aber auch der „Wunsch, besser zu werden“ wurde relativ häufig als Ursache für den Beginn eines umfassenden Veränderungsvorhabens genannt. Als Ziele verfolgten die Unternehmen in erster Linie die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, die Steigerung der Rentabilität und des Umsatzes, die Reduzierung der Personalkosten sowie die Verbesserung der Markt- und Kundenorientierung. Insofern erstaunt es nicht, dass es bei den Prozessinhalten um fast schon „typisch“ zu nennende Vorhaben ging, wie beispielsweise die Einführung von neuen Organisations-, Führungs- und

IT-Strukturen, die strategische Neuausrichtung, die Zusammenführung von Unternehmen oder die Einführung von Prozess- und Qualitätsmanagement.

Die statistische Auswertung der Befragungsergebnisse führte zu der Erkenntnis, dass der Veränderungserfolg entscheidend von der Motivation der Mitarbeiter abhängt. Für diesen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang spielen sowohl monetäre Anreize als auch Freiräume bei der Wahrnehmung der Aufgaben eine wichtige Rolle. Die Bereitschaft zum Wandel wird durch eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung und eine ausreichende Schulung für den Veränderungsprozess und die neuen Aufgaben, eine damit einhergehende offensive und authentische Informations- und Kommunikationspolitik sowie eine für die Mitarbeiter sichtbare und jederzeit erlebbare Identifikation der Führungskräfte – insbesondere der mittleren und unteren Ebenen – mit dem Veränderungsprozess erreicht (das so genannte „Commitment“). Dies ist einleuchtend, denn nur Mitarbeiter, die ausreichend auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet worden sind und die wissen, worum es in dem Veränderungsprozess geht, sind auch dazu bereit, dem Vorbild

ihrer Führungskräfte zu folgen – vorausgesetzt, die Vorgesetzten nehmen ihre Vorbildfunktion für jeden sichtbar wahr. Ferner sind klare Ziel- und Zeitvorgaben für den Prozessverlauf, die Delegation von Verantwortung und Kompetenzen, die Möglichkeit zur Realisierung von eigenen Ideen sowie die Gewährung von materiellen und immateriellen Anreizen wichtige erfolgswirksame Voraussetzungen. Der negative Einfluss von Widerständen und Konflikten auf den Grad der Zielerreichung sollte jedoch keinesfalls unterschätzt und durch geeignete Maßnahmen so weit wie möglich vermieden werden (siehe Abbildung 1).

Neun Regeln erfolgreichen Unternehmenswandels

Nun sind diese Erkenntnisse nicht grundsätzlich neu. Erfahrene Praktiker wissen sehr wohl um die Bedeutung der psychologischen Seite gerade bei tief greifenden Veränderungsmaßnahmen. Auch in der Literatur finden sich immer wieder eher intuitiv formulierte Hinweise, man solle die Bedürfnisse und Ängste der Mitarbeiter ausreichend berücksichtigen. Allerdings fehlte es bisher an empirisch fundierten Handlungs-

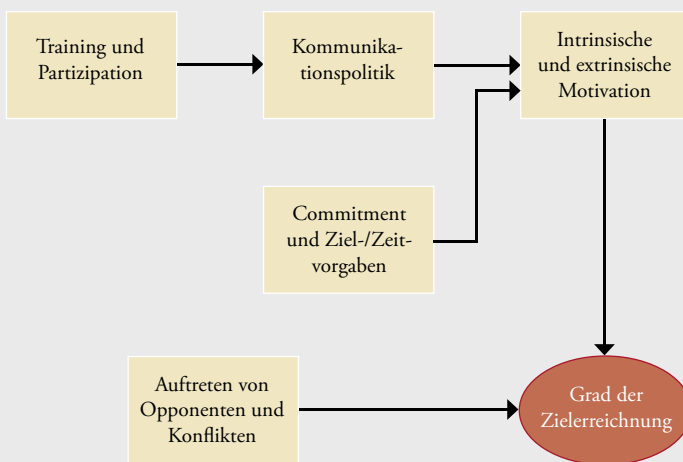
empfehlungen für die Gestaltung und die Steuerung von Veränderungsprozessen. Im Folgenden werden deshalb neun „Regeln erfolgreichen Wandels“ formuliert. Sie bringen in plakativer Form zum Ausdruck, was den Unternehmen als To-do's empfohlen werden kann, wenn sie künftige Veränderungen erfolgreich gestalten wollen.

1 Ein vorausschauender Wandel sichert Handlungsspielräume!

Viele Veränderungsprozesse werden erst als Antwort auf akute wirtschaftliche Bedrohungen oder sogar Krisen eingeleitet. Häufig handelt es sich dann weniger um ein aktives Change Management als vielmehr um den reaktiven Versuch eines Turnarounds mit dem Ziel, das Überleben des Unternehmens zu sichern. Auch ein Teil der befragten Betriebe stand unter Handlungsdruck, als sie ihre Veränderungsmaßnahmen initiierten. Demgegenüber handelten vor allem die wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen vorausschauend und mit dem Ziel, mögliche wirtschaftliche Engpässe in der Zukunft von vornherein zu vermeiden und ihre Unternehmensziele noch besser zu erreichen.

In jedem Fall sollten Unternehmen die Chancen eines antizipativen Wandels nutzen, denn tief greifende Veränderungen benötigen erstens einen angemessenen Zeitraum, um wirksam zu werden. Zweitens besteht nur bei einem rechtzeitigen Start des Veränderungsprozesses die Gelegenheit, die Ausgangssituation mit der gebotenen Gründlichkeit zu analysieren und einen Masterplan für den Unternehmenswandel zu entwickeln, der alternative Handlungsoptionen beinhaltet und die Perspektive einer Weiterentwicklung bietet. Drittens erfordern die besonders wichtigen Faktoren „Kommunikation“ und „Partizipation“ ausreichend Zeit, um ihre positiven Zielwirkungen entfalten zu können. Schließlich nimmt die Komplexität der Unternehmen und ihrer Umwelt und

Abb. 1: Das Erfolgsfaktorenmodell des Change Management Instituts



damit auch der Veränderungsvorhaben immer mehr zu. Das erfordert geeignete Frühwarnsysteme, mit deren Hilfe die Unternehmensführung auch „schwache Signale“ rechtzeitig erkennen und für die Gestaltung des geplanten Wandels nutzen kann. Damit erhält sie sich soweit wie möglich ihre Handlungsfähigkeit und wird nicht in eine passive Rolle gedrängt.

2 *Die Komplexität des Wandels sollte nicht unterschätzt werden!*

Der in der CMI-Untersuchung analysierte transformative Wandel umfasst das gesamte Unternehmen oder wesentliche Teile davon. Die damit verbundene Notwendigkeit, die „harte“ und die „weiche“ Seite des Wandels miteinander zu verbinden, stellt höchste Anforderungen an die intellektuellen Fähigkeiten der Führungskräfte. Nicht ohne Grund ist in der amerikanischen Literatur von einem „lack of cognitive capacity“ die Rede. Diese beschränkte Erkenntnisfähigkeit bildet eine nicht zu unterschätzende Restriktion, wenn es darum geht, die vielschichtigen und von einander abhängigen Vorgänge eines Transformationsprozesses zielgerichtet zu vernetzen.

Eine fundierte Analyse und eine sorgfältige Planung können nach unserer Erkenntnis ganz wesentlich dazu beitragen, dass die Veränderungsziele tatsächlich erreicht und „Realitätslücken“, also eine zu späte oder eine zu frühe Verhaltens- bzw. Organisationsänderung, vermieden werden (siehe Abbildung 2). So zeichneten sich erfolgreiche Unternehmen in der vorliegenden Studie unter anderem dadurch aus, dass sie die Ziele und Termine ihres Veränderungsprozesses bzw. der einzelnen Teilschritte detailliert, klar und eindeutig vorgegeben haben. Eine derartige Ziel- und Zeitplanung setzt eine sorgfältige und umfassende Auseinandersetzung mit der internen und externen Situation des Unternehmens, den angestrebten Zielen, den möglichen Handlungsalternativen und den zu er-

wartenden Problemen voraus. Dadurch wird die komplexe Veränderungssituation für die verantwortlichen Führungskräfte und deren Mitarbeiter Schritt für Schritt überschaubarer und damit letztendlich auch besser handhabbar. Der kognitive Lern- und der sachliche Veränderungsprozess werden soweit wie möglich unter ganzheitlichen Aspekten synchronisiert.

3 *Veränderungen erfordern klare und verständliche Ziele!*

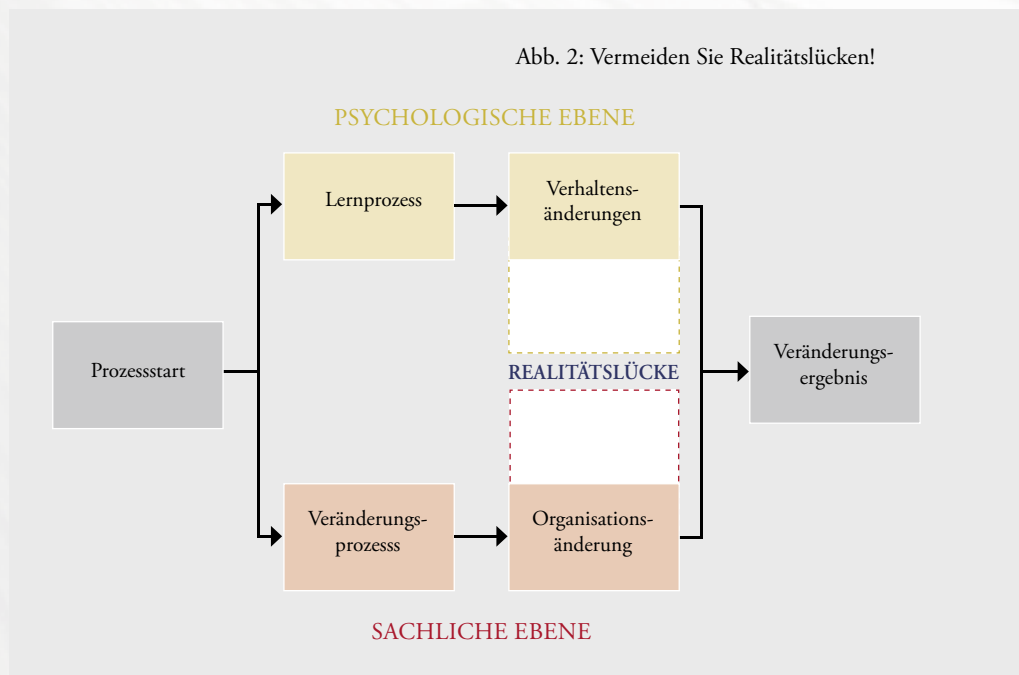
Klare und eindeutige Zielsetzungen dienen aber nicht nur der Reduzierung von Komplexität. Sie besitzen auch eine starke motivationale Wirkung für die Mitarbeiter – sofern sie operational und verständlich formuliert und mit den verfügbaren Ressourcen in der vorgegebenen Zeit auch tatsächlich erreichbar sind. Diese Motivationswirkung hängt mit dem Charakter von Zielen zusammen, die die häufig visionären Vorstellungen des Top-Managements „greifbar“ machen (Informationscharakter) und zugleich als Meilensteine auf dem Weg zum angestrebten Ergebnis des Verän-

derungsprozesses dienen (Kontroll- und Steuerungscharakter). Insofern sollte der Zielfindung und -präzisierung ausreichend Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn in Anlehnung an ein gängiges Bonmot nutzt eine Verdoppelung der Anstrengungen wenig, wenn man die richtigen Ziele aus dem Auge verliert oder sogar von vornherein die falschen Ziele verfolgt.

4 *Veränderungen spielen sich vor allem in den Köpfen ab!*

Die Motivation ist die entscheidende Determinante für den Grad der Zielerreichung, wie wir in unserer Studie nachweisen konnten. Sie entsteht durch die Aktivierung von spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen – den Motiven –, die durch die Wahrnehmung von bestimmten Situationsbedingungen (Anreizen) erfolgt. Insofern können Veränderungen noch so detailliert geplant und „auf dem Papier“ durchdacht werden. Solange es nicht durch geeignete Maßnahmen der Kommunikation und der Beteiligung der Betroffenen gelingt, die neue Strategie, die veränderte Prozessstruktur, die

Abb. 2: Vermeiden Sie Realitätslücken!



verstärkte Kundenorientierung usw. in den Köpfen zu verankern, werden die Umsetzungserfolge deutlich hinter den Erwartungen zurückbleiben. Dies zeigt neben zahlreichen anderen Beispielen auch das Scheitern vieler Reengineering-Projekte in den neunziger Jahren: „Grüne Wiese“-Prinzipien und ausschließliches Top-Down-Vorgehen, verbunden mit einer systematischen Vernachlässigung des „Managements der weichen Faktoren“, führten zu mentalen Blockaden und damit zu den hinreichend bekannten Umsetzungsproblemen.

5 *Veränderungen erfordern eine angemessene Kommunikation!*

Um alle Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen, sind geeignete Kommunikationsmaßnahmen erforderlich, denn der Austausch von Informationen ist eine entscheidende Voraussetzung für die Arbeit im Team. Die Kommunikation dient damit der zielgerichteten Steuerung menschlichen Verhaltens im Veränderungsprozess – soweit dies möglich ist. Die meisten der von uns untersuchten Unternehmen haben die Bedeutung der Kommunikation als „Katalysator des Wandels“ erkannt und einen großen Wert vor allem auf den mündlichen Austausch von Informationen gelegt.

Insbesondere die offene und zeitnahe Kommunikation über den Stand der vorgesehenen Maßnahmen hat einen signifikanten Einfluss auf den Grad der Zielerreichung. Wichtig ist es hier vor allem, angemessen zu kommunizieren, wobei im Einzelfall geprüft werden muss, welche Kommunikationsmaßnahmen hinsichtlich ihres Inhalts, ihres Übermittlungszeitpunktes und ihres Umfanges „angemessen“ sind. Schließlich kommt es sowohl auf die Notwendigkeiten des Veränderungsprozesses als auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter an. Ein „Zuviel“ an Kommunikation kann letztendlich genauso negativ sein wie ein „Zuwenig“. Es ist also empfehlenswert, die Ziel- und die Situations-

gerechtigkeit genau zu prüfen, bevor kommuniziert wird; denn gerade in schwierigen und häufig mit einer erheblichen Verunsicherung einhergehenden Umbruchsituationen führt eine verfehlte Kommunikationspolitik schnell zu einer Zunahme der Verunsicherung bei den Mitarbeitern und zu einem häufig nicht wieder gut zu machenden Glaubwürdigkeitsverlust der Führungskräfte.

6 *Veränderungen erfordern eine angemessene Partizipation!*

Wer Maßnahmen realisieren soll, an deren Entwicklung er nicht beteiligt gewesen ist, wird im Allgemeinen alles daran setzen, sich dem Handlungsdruck zu entziehen - oder er leistet sogar offenen Widerstand. Dass diese Aussage empirisch bestätigt werden kann, zeigt der Vergleich von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Veränderungsprozessen: Die aktive Beteiligung des unteren und des mittleren Managements sowie der übrigen Mitarbeiter, beispielsweise durch die Delegation von ausreichenden Befugnissen, die Übertragung von Verantwortung und die Möglichkeit zur Entwicklung eigener Ideen, führte in den betreffenden Unternehmen vor allem in der Umsetzungsphase zu einem deutlich höheren Zielerreichungsgrad.

Von daher lässt sich bestätigen, dass Veränderungsprozesse, in denen die Mitarbeiter nicht oder nicht ausreichend beteiligt werden, häufig scheitern oder die angestrebten Ziele verfehlen. Die unzureichende Mitarbeiterbeteiligung wird deshalb auch als eine wesentliche Ursache für die Umsetzungsprobleme von vielen Reengineering-Projekten genannt. Allerdings ist auch hier im Einzelfall zu klären, was unter „angemessen“ zu verstehen ist. Das Ausmaß und die Form der Partizipation hängen nämlich von der konkreten Ausgestaltung der Veränderungssituation, dem Bedürfnis der Betroffenen nach Selbständigkeit, den vorherrschenden kulturellen Normen und weiteren organisatorischen

Voraussetzungen ab. Während in dem einen Fall die Notwendigkeit eines schnellen Handelns eine weit reichende Mitarbeiterbeteiligung ausschließt, ist in dem anderen Fall die Einbindung möglichst aller Betroffenen für den Erfolg der Maßnahmen erforderlich. Grundsätzlich gilt als Empfehlung: „So viel Beteiligung wie möglich, so viel Top-down-Entscheidungen wie nötig“.

7 *Der konstruktive Umgang mit Widerständen macht erfolgreicher!*

Die Einstellung gegenüber dem Wandel ist im Allgemeinen normalverteilt, wie der Abbildung 3 zu entnehmen ist: So gibt es wenige Visionäre, Missionare und aktive Gläubige, die als Change-Leader den Wandel vorantreiben wollen. Wesentlich größer ist dagegen die Gruppe der Opportunisten, der Abwartenden und der Gleichgültigen. Sie handeln nach dem Motto: Wir verhalten uns genauso, wie man es von uns erwartet und im Übrigen wird auch dieser Prozess an uns vorübergehen. Etwa ein Drittel der Mitarbeiter nimmt regelmäßig die Rolle von Untergrundkämpfern oder offenen Gegnern wahr, die sich mit mehr oder weniger Engagement aktiv gegen den Wandel wenden, während einige wenige das Unternehmen sogar verlassen, sobald sie keine klaren Perspektiven mehr für sich sehen – und dies sind im Allgemeinen nicht die schlechten Mitarbeiter!

Je stärker die Beteiligung der Mitarbeiter an der Planung und der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen ist, umso größer ist in der Regel der Zuspruch und umso geringer sind die mit dem Wandel verbundenen Widerstände. Allerdings ist deren Auftreten eine alltägliche Begleiterscheinung von Veränderungsprozessen. Das haben wir auch im Rahmen unserer Analysen festgestellt, nach denen Widerstände vor allem im mittleren und unteren Management im Prozessverlauf der meisten Unternehmen eine große Rolle gespielt haben.

Nun kann man als Top-Entscheider versuchen, die auftretenden Widerstände mit „aller Macht“ zu brechen. In Einzelfällen mag dies auch gelingen (und sinnvoll sein); nur die betreffenden Mitarbeiter haben dann mindestens ihre Motivation verloren. Die mit dem Widerstand verbundenen Chancen werden so nicht genutzt; denn Widerstand kann auch Anregungen für die weitere Gestaltung des Veränderungsprozesses beinhalten, und die vorhandene emotionale Energie kann im Sinne der Veränderungsziele kanalisiert werden. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist es allerdings, dass die Führungskräfte bereit sind, die Hintergründe ernst zu nehmen und sich offen und ehrlich mit den Motiven der „Widerständler“ auseinanderzusetzen. Dadurch können Blockaden überwunden und vielleicht sogar gemeinsam bessere Wege zu einer erfolgreichen Maßnahmenrealisierung gefunden werden.

8 Die Übernahme von Selbstverantwortung erfordert Training!

Um die Mitarbeiter für die Übernahme von (mehr) Selbstverantwortung im Veränderungsprozess zu motivieren, sind in

aller Regel Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich. Dabei kann es sich beispielsweise um Projektmanagement-Schulungen, Konfliktmanagement-Workshops oder eine Ausbildung zum Begleiter von Veränderungsprozessen (Change-Agent) handeln. So lassen sich bei einer ausreichenden Wandelbereitschaft Barrieren beseitigen, die aufgrund mangelnden Wissens oder Könnens der Mitarbeiter entstehen. Gerade in transformativen Veränderungsprozessen tragen entsprechende Trainings- und Coachingmaßnahmen mit dazu bei, die fachlichen und methodischen Fähigkeiten zu vermitteln, die für einen konstruktiven Umgang mit derartigen Situationen erforderlich sind.

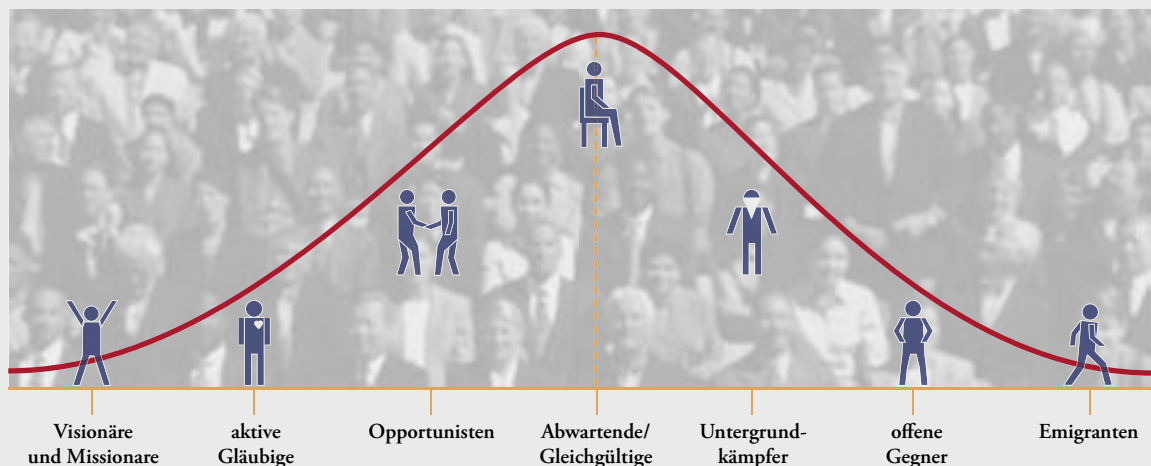
So gehörten die Qualifizierung und die Sensibilisierung für den Veränderungsprozess sowie die Vorbereitung auf die neuen Aufgaben auch zu den wichtigsten Trainingsmaßnahmen, die von den untersuchten Unternehmen durchgeführt wurden. Unternehmen, die sicherstellen wollen, dass die Umsetzung ihrer geplanten Veränderungen möglichst reibungslos verläuft, sollten sich also frühzeitig mit der Frage befassen, wann für welche Zielgruppen welche Aktivitäten angeboten werden müssen und wie sie die

Mitarbeiter zu einer Teilnahme bewegen können. Durch eine angemessene Qualifizierung lassen sich Mitarbeiter nicht nur zusätzlich für den Wandel motivieren, sondern sie sind auch in der Lage, ihre neuen Aufgaben in der Umsetzungsphase schneller und erfolgreicher wahrzunehmen.

9 Führungskräfte müssen im Wandel „Flagge zeigen“!

Als letzte Regel ist die Forderung nach einem für alle Mitarbeiter sichtbaren Commitment der Führungskräfte zu formulieren, denn die Selbstverpflichtung hat eine ausgeprägte Signalwirkung für das gesamte Unternehmen: Wenn – im übertragenen Sinne – der Kapitän und seine Offiziere im Orkan lieber „unter Deck“ gehen, wer soll dann das Schiff durch die schwere See steuern? Nur wenn die verantwortlichen Entscheidungsträger „auf der Brücke“ bleiben, hat die Mannschaft Vertrauen in ihre Führung. Entsprechend höher ist die Identifikation mit den Veränderungszielen und umso geringer ist der Widerstand, der dem Unternehmenswandel entgegengebracht wird. Insofern ist es nachvollziehbar, dass das „Zeigen der Flagge“

Abb. 3: Fördern Sie die Unterstützer des Wandels!



vor allem des mittleren Managements einen erheblichen Einfluss auf die Zielerreichung hat; denn die mittleren Führungskräfte haben eine Art Mittlerfunktion zwischen den visionär-strategischen Vorstellungen des oberen Managements und der durch das Tagesgeschäft und seine Probleme geprägten Haltung der unteren Führungsebenen. Wenn sie sich nicht immer wieder offen und eindeutig für den Wandel aussprechen, kommt schnell „Sand ins Getriebe“ und der Veränderungsprozess kann schlimmstenfalls scheitern.

Alle Führungskräfte, vom Top-Management bis zu der untersten Leitungsebene, sollten sich also schon vor dem Beginn des Transformationsprozesses dazu verpflichten, die geplanten Veränderungen jederzeit sichtbar vorzuleben – und sie sollten dies in der Umsetzungsphase dann auch tatsächlich tun. Wer die verabschiedeten Ziele und Maßnahmen des Wandels als Führungskraft nicht mittragen will, wird seiner Führungsaufgabe nicht gerecht und sollte die persönlichen Konsequenzen ziehen. Schließlich ist die Wirkung auf die Mitarbeitermotivation und damit auf den Veränderungserfolg

zu offensichtlich und zu weit reichend, als dass sich Unternehmen hier Schwachstellen leisten sollten. Gegebenenfalls ist ein konsequentes personalpolitisches Handeln im Sinne der verfolgten Zielsetzungen erforderlich.

Konsequenzen für ein erfolgreiches Change Management

Erfolgreicher Unternehmenswandel ist eng mit der Fähigkeit verknüpft, die Sach- und die Verhaltensebene in Veränderungsprozessen sinnvoll miteinander zu verbinden. Beispielsweise sollten das Festhalten am Status-quo, Not-invented-here-Syndrome, verkrustete Strukturen, ein ausgeprägtes „Risikobewusstsein“ und falsche Anreizsysteme von den verantwortlichen Führungskräften soweit wie möglich vermieden werden. Ein partizipatives Vorgehen und eine transparente Kommunikationspolitik stellen nicht nur die Akzeptanz der Maßnahmen in der Umsetzungsphase sicher, sie gewährleisten auch, dass sich die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einbringen und wichtige Beiträge zur Zielerreichung leisten. Die für den transformativen Wandel typi-

schen Widerstände, die eine Umsetzung der geplanten Maßnahmen be- oder sogar verhindern, können auf diese Art und Weise gleichfalls reduziert werden. Die Aufgabe der Führung besteht also darin, die Möglichkeiten des Wandels souverän zu nutzen, von den richtigen Worten in Informationsveranstaltungen über ein offenes Ohr für die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter bis zu dem Mut, auch „unpopuläre“ Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, stets authentisch zu handeln und damit glaubwürdig zu bleiben: „Walk the talk!“.



Prof. Dr. Dietmar Vahs ist Leiter des Change Management Instituts der Hochschule Esslingen und Dekan der Fakultät Betriebswirtschaft. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Führungskraft in einem internationalen Automobilkonzern sowie als Berater, Trainer und Coach. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind die Begleitung von Veränderungsprozessen, die Reorganisation von Unternehmen und das Innovationsmanagement. Prof. Vahs ist Autor zahlreicher Publikationen zu den o.g. Themen, zum Beispiel „Change Management in schwierigen Zeiten – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen“, Wiesbaden 2004 (mit Checklisten und einem Excel-Tool zur Erfolgsprognose von Veränderungsprozessen).



Kontakt:

Prof. Dr. Dietmar Vahs
Change Management Institut
der Hochschule Esslingen
Flandernstraße 101
73732 Esslingen
cmi@fht-esslingen.de