

## Change-Management: Wie Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können



Klare Richtung, flexibler Zeitrahmen: Beim STANDARD-Karrierenforum wurde über die Erfolgsfaktoren bei Change-Prozessen in Unternehmen diskutiert.

Fotos: A. Urban

# Klare Vorgaben als Erfolgsfaktor im Wandel

Expansionen, Eigentümerwechsel oder das Wegbrechen von Märkten – wie Veränderungsprozesse erfolgreich gemanagt werden können, war das Thema des STANDARD-Karrierenforums.

Anita Dollmanits  
Gudrun Ostermann

Change-Management-Programme haben sich vom Feigenblatt zu einem wesentlichen Bestandteil in Unternehmen gewandelt. Laut Studien würde aber in heimischen Betrieben sowohl die Hälfte des mittleren Managements als auch die Hälfte der Mitarbeiter Veränderungsprozesse aus Angst vor einer Umstellung gewohnter Arbeitsabläufe oft nicht mittragen. Diese Erfahrung hat auch Karin Nistelberger, Geschäftsfeldleiterin Filialnetz der Österreichischen Post AG gemacht: „Die Post hat sich in den letzten Jahren ganz wesentlich verändert. Nach anfänglicher Angst und Skepsis der Mitarbeiter konnte durch intensive Kommunikation und Information der Großteil von der Dringlichkeit der Veränderungen überzeugt werden.“

Dass Kommunikation ganz wesentlich für den Erfolg von Changeprozessen ist, darüber waren sich die sich alle Teilnehmer des STANDARD-Karrierenforums einig. „Reden, reden und nochmals reden. Ich muss mir klar sein, wo

meine Mitarbeiter stehen, und sie genau dort abholen, das ist der Knackpunkt“, sagt Nistelberger.

Neben dem Ziel des Veränderungsprozesses müsse man als Führungskraft auch die Nichtziele klar definieren und kommunizieren, ergänzt Friedrich Lehr, Bereichsleiter Aviation am Flughafen Wien. Er glaubt an den Bottom-up-Ansatz: „Der Aviation-Bereich ist in den letzten Jahren stark gewachsen, strukturelle Veränderungen waren notwendig. Die Mitarbeiter waren eingeladen, in Arbeitsgruppen an dem Prozess aktiv teilzunehmen.“ Wichtig sei, so Lehr, bei Neuverteilung der Aufgabenbereiche, Ziel und Zweck für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen.

Ebenso wichtig wie die Kommunikation nach innen ist sie nach außen, meint Manfred Höfler, Geschäftsführer der ICG Infora Consulting Group, denn von dort werde die fundamentale Veränderung schließlich auch ausgelöst wie beispielsweise durch einen neuen Eigentümer oder eine Fusion. Er fasst drei Schritte zusammen, die ein Unternehmen bei einem Wandlungsprozess gehen müsse: „Das gemeinsame Bewusstsein für die Ausgangslage (und zwar dann, wenn eine Anpassung nicht mehr funktioniert), ein klares Bild von der Zukunft und eine rasche Umsetzung.“

Ob Wachstum oder Stagnation die bessere Ausgangslage für einen Changeprozess in einem Unternehmen ist, dazu haben die Teilnehmer unterschiedliche Ansichten. Lehr meint, es sei leichter für

### STANDARD KARRIEREN Forum

Erfolgsfaktoren für  
Change-Management

wachsende Unternehmen, da sich auch die Kompetenz- und Betätigungsfelder erweitern und es mehr Möglichkeiten für die Mitarbeiter gebe. Anders sieht das Reinhart Adam, Leiter technischer Vertrieb bei Magna Steyr Fahrzeugtechnik: „Wenn die Not in einer Organisation groß ist, ist auch die Bereitschaft zu Veränderung vorhanden, mehr noch, als wenn man im Speck sitzt. Steigt der Druck auf das Unternehmen, sieht jeder Mitarbeiter, dass man etwas ändern muss, damit es besser wird“, sagt er.

Doch der Weg vom Bewusstsein um die notwendige Veränderung bis hin zur tatsächlichen Betroffenheit ist lang, und manche Mitarbeiter stecken genau dann den Kopf in den Sand, ergänzt Rudolf Platzer, Vorstand der A.S.A. (Abfall Service Austria), nach dem Motto: „Es muss etwas passieren, aber hoffentlich nicht bei mir. Da ist die Fähigkeit der Führungskraft gefragt.“

Diese Problematik kennt auch Nistelberger. Im Zuge des Börsengangs der Post AG 2006 wurde die gesamte Unternehmensstruktur vom Eigenbetrieb auf einen Fremdbetrieb umgestellt, und seitdem lautet die Herausforderung: Dienstleistungsunternehmen statt Amt. „Wir arbeiten daran, dass sich die Einstellung der Mitarbeiter ändert, weg von einer Beamtenstruk-

tur hin zu kundenorientierter Eigenverantwortung. Das geht nur durch direktes Vorleben der Führungskraft, aber auch der Mitarbeiter untereinander.“ Zum Erfahrungsaustausch besuchten beispielsweise erfolgreiche Filialleiter andere Kollegen. Nistelberger gibt aber zu, dass sie hier auch an Grenzen stößt, denn es sei immer noch die persönlichen Entscheidungen der Mitarbeiter, mitzumachen oder nicht.

Veränderungen voranzutreiben sei Führungsaufgabe, hält Höfler fest und merkt an, dass gerade Führungskräfte in einer operativen Logik verhaftet sind und Changes nicht als solche wahrnehmen. Kritisch kann es sein, wenn man aufgrund der Strukturen die Notwendigkeit zur Veränderung übersieht, erklärt Adam. Er stand vor der Herausforderung, den Fertigungszyklus mit der Entwicklungsphase und der Akquisition optimal zu ergänzen, damit es zu keinen Leerläufen in der Produktion kommt. „Aber durch die Rotationen auf Führungsebene entsteht eine Eigendynamik, bei der sich die Organisation kontinuierlich verändert.“

Man erkenne sonst Dinge nicht, die falsch laufen, wenn man zu lange mit einer Aufgabe beschäftigt ist, und dann brauche es einen vorgeordneten Change-Management-Prozess, so seine Einschätzung. Dass die Führung beim Managen einer Veränderung leicht einen blinden Fleck übersehen kann, dem stimmt auch Höfler zu. Bei fast allen Unternehmen der Anwesenden werden Transformationspro-

zesse mittlerweile nicht mehr als Projekt gehandhabt, sondern sind in die Linienorganisation eingebunden. Denn Veränderung passiere laufend. „Das Wissen geht aus einem Projekt nicht hinaus. Es muss immer gemischt verwendet werden, sonst hat der Change in sich Energie, aber nach außen verpufft sie.“, sagt Nistelberger.

Für Platzer, dessen Unternehmen vor zwei Jahren vom spanischen Konzern FCC Fomento de Construcciones y Contratas übernommen wurde, sei ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Veränderungsprozesses, die Mitarbeiter von Beginn an einzubinden, statt sie zu überrumpeln. „Unser Unternehmen ist in den letzten Jahren stark in den Ländern Osteuropas gewachsen. Die Frage

war, wie wir, als Konzern, mit dem regionalen Wachstum umgehen sollen“, erklärt Platzer die Ausgangssituation. Gewisse Bereiche wie Finanz oder IT-Sektor wollte das Unternehmen zentral organisieren. In Arbeitsgruppen wurde daran gearbeitet, wo die Stärken der jeweiligen Länder liegen, und dementsprechend wurden die Kompetenzen verteilt.

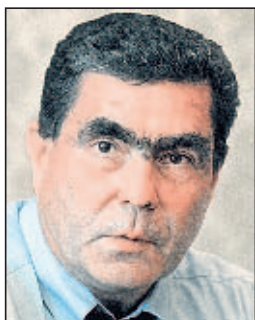
Die Führung solle den Mitarbeitern eine klare Richtung und einen Rahmen vorgeben, nicht aber einen vorgeschriebenen Weg, da sind sich alle einig. „Sie soll einen flexiblen Zeitrahmen vorgeben, aber keine Punktlandung. Wenn die Leute selbst an der Lösung mitgearbeitet haben, sind sie bei der Umsetzung umso motivierter“, sagt Platzer.

„Man kann Mitarbeitern ruhig mehr zutrauen und ihnen mehr Verantwortung im Bezug auf die Unternehmensziele geben.“

„



Manfred Höfler, Geschäftsführer Infora Consulting Group.



Rudolf Platzer, Vorstand der Abfall Service Austria.



Reinhart Adam, Magna Steyr Fahrzeugtechnik.



Karin Nistelberger, Österreichische Post AG.



Friedrich Lehr, Bereichsleiter Aviation Flughafen Wien.