



Mag. Manfred Höfler kann auf eine 25-jährige Berufserfahrung auf den Gebieten Change Management, Strategieentwicklung und ganzheitliche Kultur- und Unternehmensentwicklung zurückblicken. Er ist Gründer und Partner des renommierten Beratungsunternehmens „Integrated Consulting Group“.

In diesem Beitrag gibt er Tipps, wie Veränderungen am besten gelingen können.

## Warum Veränderungen scheitern ... und was man dagegen tun kann

**Yes we change – nicht erst seit Obama weiß man, wie schwer Veränderungen gelingen. Die Gründe, warum alles so bleiben soll, wie es ist, sind vielfältig. Sie zu erkennen, ist der erste Schritt für eine wirksame Veränderung.**

### **Der aktuelle Zustand ist komfortabel**

Keiner verändert sich gern ohne Grund. Solange wir Menschen den aktuellen Zustand nicht als gefährdet sehen, lassen wir uns nicht auf unsicheres Terrain ein. Oft haben wir die Gefährdung zwar rational schon erkannt (siehe Klimawandel), sind aber emotional noch nicht betroffen (die Unwetterkatastrophen sind weit weg).

**TIPP:** Es braucht im Change Management Gelegenheiten, die emotional betroffen machen. Gespräche mit Kunden, die sagen, was ihnen am Service nicht passt, wirken ganz anders als analytische Marktforschungsdaten. Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitern unmittelbar Feedback über ihr Verhalten bekommen, sind weitaus stärker betroffen, als wenn sie die Mitarbeiterbefragung von Experten präsentiert bekommen.

### **Die Unternehmenskultur ist ein Gefängnis**

Neue, engagierte Top-Manager kommen in ein kriselndes Unternehmen und das meiste bleibt, wie es ist. Die Unternehmenskultur, also die ungeschriebenen Gesetze, bestimmen die Veränderungsmöglichkeiten: Was wird belohnt, was wird bestraft und wie erklärt man die Welt? Da haben Neue wenig Chancen, gegen die Kultur zu arbeiten – es sei denn, sie zerschlagen alles.

**TIPP:** Erkunden Sie die Unternehmenskultur aktiv! Nicht über Fragebögen, sondern über den Dialog. Erforschen Sie, welche kulturellen Muster Veränderungen unterstützen oder behindern! So können Sie Prototypen einer neuen Kultur schaffen. Denn Kultur ist per se nicht veränderbar. Sie entsteht nur neu, wenn mit anderen Werten mehr Erfolg produziert wird.



© ICG

### Es fehlt an glaubwürdigen Führungsautoritäten

Viele Führungskräfte verlangen von ihren Mitarbeitern Neues, verhalten sich selbst aber wie bisher. Manche haben nur die eigene Karriere und die eigenen Ziele im Kopf und erwarten gleichzeitig, dass sich ihre Mitarbeiter auf für sie unsichere Neuerungen einlassen.

**TIPP:** „Walk the talk!“ Gemeint ist, dass man das, was man von anderen verlangt, auch selbst tut. Geben Sie Orientierung, indem Sie die Veränderung bei sich selbst starten. Zum Beispiel durch Einsparungen im unmittelbaren Umfeld, wo es selbst weh tut. Arbeiten Sie nicht hinter verschlossenen Türen, sondern gehen Sie auf Ihre Leute zu!



### Menschen wollen nicht Objekt einer Veränderung sein

Die meisten Menschen unseres Kulturkreises wollen ihr Schicksal selbst in der Hand haben, mitentscheiden können und nicht Objekt anonymer Pläne sein. Keiner erwartet Beteiligung bei Themen, die weit weg sind. Aber wenn es um die eigene Arbeit geht, möchte man gefragt werden.

**TIPP:** Es geht um das richtige Maß an Beteiligung. Basisdemokratische Entscheidungen funktionieren genauso wenig wie Pläne, die von oben oder von Experten vorgegeben sind. Das Top-Management soll Richtung und Rahmen vorgeben. Darin laufen dann Entwicklungen unter starker Beteiligung der Betroffenen. Noch ein Tipp: Holen Sie auch bei der Strategieentwicklung Impulse von Mitarbeitern am Point of Sale ein!

### Die Interessen unterscheiden sich

Viele Change-Botschaften gehen ins Leere. Der Inhaber möchte Kostensenkungsmaßnahmen, die die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens steigern. Die Menschen, die sich deshalb verändern sollen, wollen einen sicheren Arbeitsplatz, ein sicheres Einkommen und eine spannende Aufgabe. Ein klassischer Fall von Interessenskonflikt.

**TIPP:** Jede Veränderung braucht eine Stakeholder-Analyse. Wer hat, bezogen auf die Veränderung, welche Interessen und welchen Einfluss? Interessen sind legitim und gehören verhandelt.

## Niemand möchte gern Objekt einer Veränderung sein – beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Change-Prozesse ein

### Von der Führungskraft zum Change Manager

Die Essenz der oben beschriebenen Situationen lautet: Führungskräfte müssen zu Change Managern werden. Egal ob Inhaber, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter: In einer Branche, die sich wie die Buchbranche dynamisch entwickelt, sind Veränderungen an der Tagesordnung. Deshalb wird es immer wichtiger, auf diese Anforderung richtig zu reagieren!



Höfler, M.; Bodingbauer, D.; Dolleschall, H.; Schwarenthor, F. und andere:  
**Abenteuer Change Management.**  
 24,90 €, KNV-Nr. 26 21 35 00