

Inhalt

I. Veränderungen verändern	1
II. Die sieben häufigsten Fehler im Change Management	4
■ 1. Es ändert sich ja gar nichts: Change wird negiert	5
■ 2. Was ändert sich denn? Change wird nicht klar genug herausgearbeitet	11
■ 3. Das läuft so nebenher ... Die Veränderung wird nicht als Projekt behandelt	17
■ 4. Was haben wir damit zu tun? Es werden nicht die wesentlichen Personen einbezogen	23
■ 5. Veränderung – was? Es gibt kein Kommunikations-Konzept	29
■ 6. Prima gemacht! Erfolge werden zu schnell gefeiert	37
■ 7. Fehlender Support Verantwortliche bekommen zu wenig Unterstützung für ihre Veränderungsaufgaben	43
III. Fazit	48

I. Veränderungen verändern

Seit 12 Jahren setze ich mich mit dem Change Management meiner Kunden auseinander, und dabei insbesondere mit der Aufgabe, die Veränderungen bei den Führungskräften und Mitarbeitern zu verankern – also die harten Fakten unters Volk zu bringen. Es ist wohl kein Geheimnis, dass die meisten Unternehmen damit immer wieder Schwierigkeiten haben. Zwischen 60 und 70 Prozent der Veränderungsprojekte scheitern¹. In vielen Fällen wird einfach so weitergemacht wie bisher und das in einer Zeit, in der die Notwendigkeit zur Veränderung bereits gesamtgesellschaftlicher Konsens ist! Globalisierung, Bankenkrise, Wettbewerbskämpfe, ich brauche wohl nicht zu erklären, warum Change Management in jedem erfolgreichen Unternehmen früher oder später an der Tagesordnung steht.

¹ vgl. *Harvard Business Manager* 05/2013,
<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-898305.html>

I. Veränderungen verändern



Was mir bei der Arbeit aber auffällt: Es sind letztlich immer wieder die gleichen Fehler, die Veränderungen behindern. Oft sind es sogar nur Kleinigkeiten! Und doch gibt es kaum eine Organisation, der es gelingt sie zu vermeiden – trotz unzähliger Praxisbücher und Ratgeber zum Thema, trotz der Tausenden an Change-Beratern, trotz der wirklich fundierten Erfahrung der verantwortlichen Führungskräfte mit ähnlichen Veränderungsprojekten.

Deshalb habe ich diese Fehler in diesem Booklet gesammelt und beschrieben. Nicht, um der langen Reihe der Change-Literatur noch ein weiteres Werk hinzuzufügen, und auch nicht, um den Change-Beratern zu zeigen, dass ich es noch besser kann. Sondern einfach, um meine Erfahrung aus der Praxis mit meinen Kunden und anderen Interessenten zu teilen – und um den Blick auf die scheinbar selbstverständlichen Kleinigkeiten zu lenken, die am Ende den Unterschied ausmachen.

II. Die sieben häufigsten Fehler im Change Management



■ 1. Es ändert sich ja gar nichts: Change wird negiert

Gerade vor ein paar Tagen hatte ich Termine in einem größeren Konsumgüterunternehmen, das zu den bekannteren der Branche zählt. In der Matrixstruktur wurden gerade die Business Units neu formiert und der besagte Bereich somit in eine völlig neue Struktur überführt. Ich saß mit einer Bereichsleiterin zusammen und dachte, ich hätte mich verhört.

Denn die Dame sagte mit voller Überzeugung: „Für uns ändert sich damit ja gar nichts.“ Nun ja, de facto wurde eine neue Funktionsebene eingeführt und damit auch eine neue Hierarchieebene zwischen ihrem Bereich und den Vorstand geschaltet, was sie selbst und die ihr unterstellten Abteilungsleiter tatsächlich in ihren Kompetenzen beschnitt. Als Außenstehender gingen mir sofort wichtige Themen durch den Kopf wie die völlig neue Teamstruktur, neue Führungskräfte für einen Großteil der Belegschaft, neue Kommunikationswege in der Organisation, andere, zugespitzte Anforderungen an jeden einzelnen Mitarbeiter, die typische Rolle des mittleren Managements als Mittler zwischen den Entscheidungen von oben und der Umsetzung in den Abteilungen ...

Gerade diese Manager auf der mittleren Ebene werden am meisten für die Umsetzung gebraucht und brauchen Unterstützung, um den Change zu bewältigen.