

## **Change Management - how to do it (Teil 1-4)**

Die durch die gesamtwirtschaftliche Erschütterung entstandenen gewaltigen Ertrags- und Kostenprobleme zwingen viele Unternehmen dazu, rechtzeitig genug neue Strukturen zu finden und sie erfolgreich einzuführen, um zu überleben.

Die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR haben sich auf die Umsetzung von neuen Strategien in den derzeit besonders betroffenen Branchen Banken und Versicherungen spezialisiert. Im Vordergrund der Beratungsleistungen stehen praktische Maßnahmen, die unmittelbar zum Ziel einer schnellen und sicheren Einführung neuer Unternehmensstrategien führen.

In einer Folge von fünf Beiträgen wird von den Kernaufgaben berichtet, die für eine erfolgreiche Unternehmensveränderung geleistet werden müssen. Der erste Beitrag behandelt die Prozesssteuerung.

### **Prozess-Steuerung für erfolgreiches Veränderungsmanagement**

Um eine notwendige Veränderung im Unternehmen erfolgreich durchzusetzen, muss der Prozess zu dieser Veränderung unternehmensübergreifend gesteuert werden. Dazu zählen die folgenden Kriterien:

- Alle Funktionen und Bereiche sind einbezogen. Unterschiedliche Initiativen hier und dort, zum Beispiel nur in den problembehafteten Unternehmenseinheiten, haben sich immer wieder als kontraproduktiv erwiesen. Die Vorstellung, dass sich ein einzelner Bereich wie Münchhausen mit eigener Kraft (und etwas Investition in Bereichsveränderung, neue Technik und Teamentwicklung) aus dem Sumpf zieht und dann motivierendes Vorbild mit Multiplikatorenwirkung für andere Bereiche wird, geht an der Realität vorbei. Warum? Weil die konkreten Arbeiten der Bereiche inhalt-

lich und bezogen auf die Tätigkeitserfordernisse noch sehr viel enger verknüpft sind, als es die beste Geschäftsprozessordnung abbilden kann. Wenn der Vertrieb neu ausgerichtet wird, muss die konkrete Tätigkeit in den vertriebsunterstützenden und vertriebssteuernden Bereichen darauf bezogen neu definiert werden. Sonst treffen zwei verschiedene Vorgehensweisen an der Schnittstelle aufeinander und blockieren sich gegenseitig. Ein übergreifender, allen Bereichen gemeinsamer inhaltlicher Bezugspunkt für die Neuausrichtung ist vorhanden. Er ist allgemeinverständlich formuliert und unmittelbar glaubwürdig, ohne dass darüber viel argumentiert werden muss. Viele Unternehmen machen dies zum Beispiel in Gestalt eines Unternehmensleitbildes oder nutzen die Metapher des Polarsterns, um ein neu konturiertes Unternehmensziel darzustellen. Unternehmen, die das schaffen, erkennt man daran, dass ihre Mitarbeiter diese Neuausrichtung mühelos mit eigenen Worten sagen und im eigenen Bereich anwenden können. Solchen Unternehmen wird oft visionäre Kraft zugebilligt. Tatsächlich steckt viel Fleißarbeit und Disziplin des Managements dahinter. Sie haben sich die Zeit zugebilligt, das Authentische und das Realistische des eigenen Unternehmens in Worte zu fassen, und das geht nicht mal eben so. (Wenn Sie sich das Vergnügen leisten wollen, lesen Sie Leitbilder auf Homepages von verschiedenen Unternehmen und bilden Sie sich ein Urteil darüber, was davon aus echter gemeinsamer Arbeit des Managements entstanden ist und was wohl zeitsparend durch *Text: Kopieren-Einfügen* aus anderen Dokumenten, übernommen wurde.)

- Alle Maßnahmen zur Veränderung sind geordnet in einem Gesamtdokument festgehalten. Es sind Verantwortliche definiert, die das Gesamtgeschehen festhalten, bewerten sowie den weiteren Prozess dokumentieren. Es ist klar erkennbar, wie die Maßnahmen vom Gesamtziel abhängen und wie sie zueinander passen. Es sind Kriterien definiert, mit denen sich der Erfolg der Maßnahmen in Hinblick auf das angestrebte Gesamtziel prüfen lässt. Das Dokument weist auf, welche Risiken und Lücken bestehen, und wie damit umgegangen wird. In den verschiedenen Unternehmen gibt es dafür unterschiedliche Arbeitsmaterialien und Kennzeichnungen, zum Beispiel Masterplans, zum Beispiel Excel Sheets oder MS Projekt- Dateien. Allen neuen Erkenntnissen nach haben sich Balanced Scorecards als sehr taugliche, übergreifende Methode der Umsetzung von Zielen in die Operative erwiesen. Die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR arbeiten deshalb mit Balanced Scorecards und haben die dahinterliegende Methodik weiter ausgearbeitet speziell für Führungs- und Controllingarbeit ("Erfolgssteuerung mit System", siehe Teil 2).
- Die Umsetzung erhält im klassischen Sinn Projektcharakter. Alles was neu eingerichtet wird, erhält durch die Abgeschlossenheit des Projektes schützende und stützende Hilfestellung gegen das Gewohnte, Althergebrachte. Egal, wie plausibel das Neue erscheint - es braucht zuerst diesen Schutz, sonst wird es von der Macht der Gewohnheit erdrückt. Im alltäglichen Unternehmensgeschehen muss deshalb die Veränderung als Ereignis gefeiert werden. Danach muss sehr klar entschieden und kommuniziert werden, an welcher Stelle zu welcher Zeit welcher Aspekt des Neuen die althergebrachten Arbeitsinstrumente und Arbeitsweisen ersetzt, und was von den Mitarbeitern jetzt neu verlangt wird. Das Hauptkriterium hier ist: vorher muss alles aufeinander abgestimmt sein und von den zeitlichen Umsetzungsvorstellungen her realisierbar sein.

- Was neu implementiert wird, ist so gerüstet, dass es das Alte, Vorhandene da abholt, wo es steht. Es ersetzt die alte Technik so, dass mit der neuen lückenlos weitergearbeitet werden kann. Es holt die Mitarbeiter da ab, wo sie mit ihrer Qualifikation und ihrem Arbeitsverständnis stehen. Es greift diejenigen Arbeitsprozesse, die zur selbstverständlichen Gewohnheit geworden sind, auf, und verändert sie Schritt für Schritt in neue, effektivere und flexiblere Arbeitsprozesse. Unternehmen, in denen das gelingt, sind solche, in denen Lernprozesse ernst genommen und allen zugebilligt werden. Solche Unternehmen bieten umfassende und konkrete Orientierung, mit der das neu Erforderliche von jedem erkannt wird. Sie haben außerdem eine hohe Fehlertoleranz, so dass die in ihm tätigen Menschen es leichter haben, täglich Neues auszuprobieren.

Folgende Checkliste hilft zur Überprüfung, ob der Prozess zur Veränderung in einem Unternehmen gut eingeleitet ist:

- Sind tatsächlich alle Unternehmensbereiche in den Veränderungsprozess einbezogen?
- Welche spezifischen Anpassungen verlangt die Strategie in den einzelnen Unternehmensbereichen?
- Sind die Auswirkungen von Veränderungen in Teilen des Unternehmens auf andere Bereiche systematisch festgestellt worden?
- Gibt es eine Gesamtplanung für Veränderungsprozesse (Unternehmensentwicklung)?
- Ist die Abfolge der Entwicklungsschritte stimmig?

Erst eine Prozess-Steuerung, die diese Punkte berücksichtigt, wird zum Förderer des Wandels.

## **2. Führung zum Erfolg des Veränderungsprozesses**

Wenn grundlegende unternehmerische Veränderungen anstehen, wird von den Führungskräften aller Ebenen erwartet, dass sie sich mit der Neuausrichtung identifizieren, ihre Mitarbeiter qualifizieren und zum engagierten Mitmachen gewinnen. In vielen Beratungsprojekten ganz unterschiedlicher Unternehmen mussten wir die Erfahrung machen, dass die Mehrheit der Führungskräfte mit dieser Aufgabe völlig unvertraut ist. Es wird dann zwar häufig solide konventionelle Führungsarbeit beibehalten, aber es fehlt an den Entscheidungen und Maßnahmen, die die Bereitschaft der Menschen fördert, sich auf Neues und Unbekanntes einzulassen.

Neben dem fehlenden Rüstzeug trifft man auf folgende Probleme bei der Bewältigung der Führungsaufgabe in Zeiten der Neuausrichtung am häufigsten:

- Konzentration auf Fachlichkeit: Viele Führungskräfte waren bisher vor allem auf die spezielle Steuerung ihres Fachgebietes und die Zusammenarbeit mit angrenzenden Fachbereichen ausgerichtet. Von der Vernetzung und Beeinflussung der unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen, arbeitssoziologischen und volkswirtschaftlichen Einflussgrößen auf das eigene Unternehmen und seine Marktposition haben sie im eigenen Unternehmensalltag wenig gemerkt und selbst wenig mit zu tun gehabt. So fehlen ihnen in Zeiten der Veränderung die breite Erfahrung und Entscheidungsgrundlage. Eine sehr breite Grundlage ist aber nötig, um bei der Vielfalt und Unübersichtlichkeit der neuen Gegebenheiten im Unternehmen die eigenen Prioritäten für die Veränderungsrichtung auszuwählen und sie durchzusetzen.

- Geringes Repertoire an Führungsinstrumenten: Während viele Führungskräfte sich mit Führungsphilosophien und Ausrichtung auf neue Werte in Unternehmen sehr gut auskennen, ist der geübte Umgang mit Führungsinstrumenten zur sicheren Steuerung der Situation eher die Ausnahme als die Regel. Die Palette der Instrumente, die der Einzelne fließend beherrscht, und das erforderliche arbeitsrechtliche wie psychologische Basiswissen sind oft erstaunlich schmal. Das zeigt sich selbst bei Führungskräften, die in sehr konflikträchtigen oder besonders anspruchsvollen Verantwortungsbereichen arbeiten und deshalb zu spezieller Führungsarbeit gefordert sind.
  
- Parteilichkeit als Lösungsversuch: Führungskräfte ergreifen entschieden Partei - entweder für die neue Unternehmensausrichtung oder für die Mitarbeiter, die sich noch sehr am Alten orientieren. Damit verliert aber die Führungsarbeit als solche ihre Wirkung. Die Führungskraft ist nicht mehr Vermittler, sondern entzweit. Die Führungsaufgabe in Zeiten der Veränderung besteht jedoch darin, im geschickten Aufgreifen aller Schwierigkeiten, die die Mitarbeiter haben, Wege in die neue Richtung zu finden. Für diese operative Führungsarbeit sind viele Führungskräfte heute nicht gerüstet.
  
- Persönliche Verunsicherung: In Zeiten der Umorganisation verlieren Führungskräfte ihr bis dahin vorhandenes Selbstwertgefühl. Gerade dann, wenn sie mit Erwartungen konfrontiert sind, dass sie nun Kraft ihrer Persönlichkeit und Glaubwürdigkeit positiv und stabilisierend auf die Mitarbeiter einwirken sollen, reagieren sie verkrampft. Äußerlich zeigen sie häufig eine abwartende, gleichgültige Haltung und versuchen damit die massiven inneren Spannungen schamhaft zu verbergen. Was wiederum Gereiztheit im Unternehmen erzeugt. Diese, dem Totstellreflex vieler Tiere ähnliche Verhaltensweise hat einen wesentlichen Grund darin, dass viele Führungskräfte wirklich nicht wissen und es nie

wirklich gesagt bekommen haben, was ihre Vorgesetzten von ihnen denken, was ihre Stärken und was ihre Schwächen sind. Die eigene derzeitige hierarchische Position ist längst kein Halt mehr – um so schlimmer ist es, wenn durch organisatorische Veränderungen Positionsveränderungen entstehen. Die meisten betroffenen Führungskräfte erleben das emotional zugespitzt als persönliche Demütigung wie das Abreißen der Schulterklappen vor allen Kollegen.

Die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR setzen folgende Methoden ein, mit denen die Führungskräfte eines Unternehmens für die speziellen Rollen und Führungsaufgaben in Zeiten der Umorganisation gerüstet werden:

1. **Erfolgssteuerung mit System:** Die tägliche Führungsarbeit wird technisch unterstützt mit der Software "Erfolgssteuerung mit System", in der die Führungskraft wie auch der einzelnen Mitarbeiter jederzeit Überblick über Anforderungen und Zielerreichungen, konkret auf die eigene Arbeit bezogen, gewinnen. Damit wird der schwierige Beurteilungsprozess transparenter, systematischer, leichter kommunizierbar und mitarbeiterfreundlicher. Die Erfolgssteuerung mit System ist überall dort einsetzbar, wo Unternehmen mit Zielvereinbarungen oder Balanced Score Cards arbeiten.
2. **Führungskräfteentwicklungsprojekt:** Dies ist ein Begleitprojekt für Veränderungsprojekte, das speziell auf die kurzfristigen Veränderungsanforderungen an die Führungskräfte ausgerichtet ist. Das Projekt beinhaltet nicht nur die Qualifizierungen von Personen und Personengruppen, sondern die vernetzte Gesamtsteuerung inklusive Kosten- und Ergebniscontrolling.

3. Trainings, Coachings und Seminare zu Führungs- und Vertriebs-themen und zur Persönlichkeitsentwicklung: Alle Maßnahmen sind auf der Grundlage entwickelt worden, dass Umorientierung für den Einzelnen wie für das Unternehmen ein komplexer Lernprozess ist, der nur mit viel Öffnung für Neues, viel konstruktiver Auseinandersetzung mit Widerständen und viel Fehlertoleranz fruchtbar wird. Um eine solche Verfassung aufzubauen und sich entwickeln zu lassen, sind bestimmte Arbeitsmethoden erforderlich. Die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR wenden diese in der eigenen Herangehensweise an und geben das dazu erforderliche Wissen in den Seminaren weiter.

### **3. Funktion der Kommunikation in Veränderungsprozessen**

#### **Die Herausforderung**

In dem Sinn, wie es manchen Menschen unmöglich ist, nicht zu kommunizieren, können auch Unternehmen nicht verhindern, dass sie Botschaften über ihre interne Situation zum Ausdruck bringen, ob nun gewollt oder unbeabsichtigt. In normalen Zeiten sind die Botschaften zwar auch vorhanden, aber finden nicht übergebührende Aufmerksamkeit.

Wenn aber in einem Unternehmen gravierende Veränderungen geschehen oder auch nur vermutet werden, sind die Antennen der Mitarbeiter (und Anteilseigner, Presse etc.) ganz stark auf Empfang eingestellt. Sie suchen auf allen Wegen nach Signalen und verlangen nach sicherer Weichenstellung. Plötzlich wird jeder Kleinigkeit eine Bedeutung zugeschrieben. Es wird ganz viel hinterfragt oder als Hinweis auf irgendeine größere, gefährliche Absicht hin gewertet.

Daraus ergeben sich häufig für die für die Umsetzung Verantwortlichen schwierige Situationen. Sie haben genug mit der inhaltlichen und organisatorischen Steuerung zu tun, und dann kommen von allen Seiten Fragen, die weder etwas zum Fortschritt in der Sache beitragen, noch sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt klar beantworten lassen. Die Umsetzungsverantwortlichen sind umgeben von listig formulierten Behauptungen, die feindselige Haltungen gegenüber dem Neuen zum Ausdruck bringen. Sie werden konfrontiert mit Mitarbeitervereinigungen, die nach dem Vorbild von Bürgerinitiativen gegen Schnellstraßen und Landebahnen organisiert werden.

Wenn man unter Zeitdruck wirtschaftlich handeln und sich immer wieder für Prioritäten entscheiden muss, ist all das sehr ärgerlich, weil das lästig, bremsend, zeittressend und erfolgsgefährdend ist.

Kein Wunder, dass in Hinsicht auf interne Kommunikation von Veränderungsprojekten oft kurze Prozesse stattfinden: Da fallen die Entscheidungen am grünen Tisch, von denen die Mitarbeiter erst in der Zeitung lesen. Da gibt es die sofortige Durchsetzung von Imperativen auf Powerpoint-Charts ohne Wenn und Aber nach dem Motto: „Wir haben keine Zeit für großartige Diskussionen“. Freilich passiert das, ohne dass genau beschrieben wird, was konkret wie ab morgen anders gemacht werden soll. Zu oberst findet das unselige Abschmettern von couragierten Fragern in der Unternehmensöffentlichkeit statt. Wer einmal als ranghohe Führungskraft in einer Kickoff-Veranstaltung vor versammelter Mitarbeiterschaft als ewig Gestriger tituliert wurde, bekommt eine Ahnung von dem, was Schauprozesse sein können.

Zum Gesamtbild des Umgangs mit Kommunikation gehört aber auch die Fraktion der basisdemokratisch gesinnten Führungskräfte, die viel diskutieren, viel offen legen, und sich daraus Plausibilität und Akzeptanz in der Sache versprechen. Manchmal haben sie Glück damit.

## **Wirkungsziele der Kommunikation**

Aus vielen Beobachtungen von Kommunikation bei Veränderungsprojekten ergibt sich, dass durch kurze Prozesse oft viel Vertrauen und Leistungsbereitschaft zerstört werden, die letztlich die Umsetzung scheitern lassen. Oder es wird ganz viel und ganz offen in vielen Arbeitskreisen besprochen, aber ohne dass sich wirklich etwas weiterbewegt und zur Entscheidung kommt.

Das ist für die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR der Grund, Kommunikation als eine der wesentlichen Herausforderungen des Change Managements zu erklären.

Dabei werden die wesentlichen Aspekte entwickelt, die bei der Kommunikation von Veränderungsprozessen aufgegriffen werden müssen. Bei allem, was konkret getan wird, müssen zwei Wirkungsziele erreicht werden:

- Vertrauen ermöglichen
- Orientierung geben

**Vertrauen ermöglichen:** Vertrauen kann man - wirklich - nicht schaffen, nicht bilden oder erzwingen. Ein Unternehmen kann aber wie eine Privatperson auch derart handeln, dass die Absicht der Entscheider eher als glaubwürdig denn als vorgetäuscht aufgenommen und ihr Handeln eher als kompetent, unternehmenserhaltend und konstruktiv denn als willkürlich, rein absichernd und auf eigene Vorteile gerichtet eingeschätzt wird. Die Glaubhaftigkeit hängt von der Qualität der Botschaft ab. Das ist nicht nur eine Frage der Inhalte, sondern auch der Intensität und der Vorgehensweise, wann und wie kommuniziert wird.

**Orientierung geben:** Wenn sich alle plötzlich im Tumult der Umorganisation zurechtfinden sollen, müssen Leuchtstreifen auf dem Boden den Weg zum Ausgang zeigen. Niemand kann sich nur ideell, quasi von der Vision auf Powerpoint ergriffen, auf eine neue Arbeit einstellen. Er braucht neue Orientierung im ganz Konkreten, bezogen auf das Vorher-

Nachher, was ihn unmittelbar betrifft. Kommunikation muss so betrieben werden, dass jeder auch in der dicksten Gemengelage die Prioritäten für sein Handeln erkennen kann.

## **Kommunikations-Planung und Steuerung**

Die folgende Checkliste gibt Überblick, welche Themen übergreifend in einem Veränderungsprojekt in Hinblick auf Kommunikation zu klären sind:

1. Erarbeitung der Kommunikationsstrategie: Wie begleitet der Kommunikationsprozess den Projektprozess? Welche Maßnahmen kommen infrage (Was kann mit welcher Maßnahme abgedeckt werden? Was ist im Zusammenspiel der Maßnahmen effizient?)?
2. Definition der Zielgruppen: Wie viele Einzelebenen müssen berücksichtigt werden?
3. In welchen Projektphasen muss welche Art von Kommunikation stattfinden?
4. Wer ist Kommunikationsmanager? Wie erfolgt der Input? Wie verlaufen Entscheidungsprozesse?
5. Welche Input- und Feedbackmöglichkeiten werden geschaffen?
6. Welche Medien sollen verwandt werden?
7. Wie wird die Angemessenheit der Maßnahmen (Wirkung, Kosten, Aufwand) evaluiert?
8. Die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR unterstützen erfolgreiche Kommunikation im Veränderungsprozess durch:
  - Kommunikationskonzepte
  - Planung von Kommunikationsprozessen
  - Wirkungsorientierte Gestaltung von Texten und Präsentationen
  - Moderation von Kommunikationsveranstaltungen

## **4. Die Rolle der Personalentwicklung in Veränderungsprozessen**

## **Personalentwicklung – derzeit nötig?**

Investitionen der Unternehmen in Personalentwicklung waren bisher meist ausgerichtet auf bestehende Größe oder Zuwachs. „Wir etablieren umfangreiche Personalentwicklung, um mit Leistungskompetenz, ausreichender Personalstärke und niedriger Fluktuation im Markt stärker zu werden“ – so oder ähnlich hieß es bei vielen Unternehmen.

Personalentwicklung war vor allem Sache der Großen. Sie umfasste systematische Einarbeitungspläne für Auszubildende und konzernweite Karrieremöglichkeiten für leistungsstarke Mitarbeiter. Zugleich war sie der Goldfischteich für das Unternehmen, wenn höhere Stellen neu besetzt werden mussten. Mit Personalentwicklung sollten Fluktuationen guter Mitarbeiter vermieden werden. Nebenbei diente eine funktionierende Personalentwicklungs-Maschinerie als Sympathiefaktor in der Außendarstellung der Unternehmen.

In der gegebenen wirtschaftlichen Situation geht es um Zusammenlegung von Unternehmen und Personalabbau. Ein großes Personalgerüst ist gegenwärtig eher ein Problem. Durch Auftragsrückgänge, Investitionsscheu, schlankere Arbeitsprozesse wird viel weniger Personal gebraucht. Hoch motivierte, hoch leistungsfähige und gut qualifizierte Menschen gibt es sowohl unter den Nochbeschäftigten als auch unter den vielen Arbeitslosen. Sind Investitionen in Personalentwicklung damit überflüssig? Viele meinen ja, weil sie glauben, man könne sich nun die Besten aussuchen.

Viele Unternehmen machen jedoch derzeit die Erfahrungen, dass

- bei Stellenbesetzungsverfahren kaum ein geeigneter Kandidat zu finden ist, weder intern noch extern. Trotz Fluten von Bewerbungsschreiben passt oft nicht ein einziger vom gegebenen Profil auch nur ungefähr zu den (oft größer gewordenen) Anforderungen;
- die Führungskräfte und Arbeitnehmer trotz des hohen Drucks, der auf ihnen lastet, nicht die Notwendigkeiten der Veränderung am Arbeitsplatz erkennen, sie akzeptieren und so auch nicht wirklich aufgreifen. Die meisten Menschen am Arbeitsplatz diskutieren über das wirtschaftliche Elend, aber sie tun wie automatisiert jeden Tag genau das, was sie immer schon getan haben.

Die Qualifikationen der Menschen im Verhältnis zu dem, was das Unternehmen in der gegebenen Situation an Fähigkeiten braucht, sind der wesentliche Faktor, mit dem Unternehmen sich auf die neuen Marktbedingungen ausrichten können. Es ist wichtig, diese momentan benötigten Qualifikationen genau zu erfassen und sie dann vorrangig zu fördern. Oft bleibt das aber nur im Ungefähren.

### **Neuausrichtung der Personalentwicklung**

Da es heute primär darum geht, ein bestehendes Personalgerüst zu reduzieren und dabei auch noch effektivere Dienstleistung und Zusammenarbeit herzustellen, muss sich das Selbstverständnis der Personalentwicklung verändern. Gefragt ist ein praktisches Vorgehen, das den Menschen zu tatsächlichem Umlernen in kurzer Zeit verhilft. Manchmal ist sogar regelrechte Umschulung erforderlich. Viele Jobs haben sich vom Inhalt her komplett verändert: so wie der Lokführer einer Dampflok völlig andere Tätigkeiten wahrnehmen musste als der Lokführer eines ICE3, sieht auch die Tätigkeit zum Beispiel eines Bankberaters heute ganz anders aus als noch vor wenigen Jahren.

Themen der Personalentwicklung müssen in Veränderungssituationen generalistischer und gesellschaftsbezogener sein, als in der Vergangenheit. Gemeint sind vor allem:

- die Fähigkeit, sich in einem unsicheren und ungewissen Umfeld aus eigener Kraft zu orientieren,
- sich selbst nötige Informationen zugänglich zu machen,
- zu verstehen, mit welchen Leistungen und Kenntnissen man wirtschaftlich gute Chancen hat,
- eigene Initiative zu ergreifen, statt abzuwarten und nicht zuletzt
- die persönliche Kraft, sich an veränderte Arbeitsbedingungen mit neuer Lernanstrengung anzupassen und
- loslassen zu können von allem, was im Unternehmen nicht mehr Realität ist.

Was ist grundsätzlich zu tun, um Personalentwicklung in konkreten Veränderungssituationen in eine neue Richtung zu lenken?

### **1. Führungsauftrag definieren**

In einem Veränderungsprozess sollte klar definiert sein, dass jede Führungskraft den Hauptjob hat, das Unternehmen mit eigener Initiative in die neue Richtung zu bringen. Das bedeutet, den Führungskräften abzuverlangen, Prioritäten des Handelns zu erkennen und sicher in die neue Richtung zu lenken. Es bedeutet aber auch, von ihnen zu fordern, die Mitarbeiter des eigenen Verantwortungsbereiches hinter die Zielsetzung zu bringen. Führungskräfte müssen in kurzer Zeit Neues akzeptabel machen und es praktisch im eigenen Verantwortungsbereich durchsetzen können. Das sollte allen als Kriterium der Beurteilung bekannt sein, und daran sollten auch wirklich alle gemessen werden.

## **2. Führungskräfte individuell bestärken**

Solide Führungserfahrung von Führungskräften reicht nicht aus, um auch in der Veränderungssituation als glaubwürdiger Vertreter des Neuen zu gelten. Nach außen wirkt vor allem die eigene (gezeigte oder verheimlichte) Haltung einer Führungskraft zur neuen Ausrichtung, ihre eigene Unsicherheit oder eventuelle Kränkung nach Versetzung oder Kompetenzverlusten. Das Ausmaß, in dem sie selbst innere Stabilität gewonnen hat, entscheidet letztlich über Erfolg von Kommunikation und Maßnahmen gegenüber den Mitarbeitern. In die allgemeine Personalentwicklung eines Unternehmens sollte immer ein Verfahren integriert werden, das von allen Führungskräften eine persönliche Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle (und dem eigenen Können, den Wünschen und Ängsten, der Akzeptanz, der Wirkung) in der veränderten Situation abverlangt. Eine solche Maßnahme verhindert auch viele unsichtbare Blockaden gegen eine neue Ausrichtung, weil sie den Führungskräften intensiv bewusst macht, mit was sie in der Situation ringen.

## **3. Wichtigste Steuerungsmethoden beibringen**

Weil meist unklar ist, was alles in einem Veränderungsprozess gemanagt werden muss, behandeln ihn viele Führungskräfte wie einen großen Störfall. Sie nehmen die sozialen Turbulenzen und das organisatorische Chaos als sehr bedrohlich wahr und wollen es deshalb schnell aus der Welt schaffen. Oft wird damit ein Bumerangeffekt erzielt. Führungskräfte sollten angemessene Methoden lernen, die sich auf Steuerung gewaltiger Lernprozesse, soziale Intelligenz, vernetztes Denken, Verhandlungsfähigkeit und Entscheidungskompetenz beziehen. Dazu gehören eine Reihe von Projekt-Steuerungsinstrumenten, aber auch das Wissen, was in Veränderungsprozessen psychologisch vor sich geht.

#### **4. Generelle Personalentwicklung der Mitarbeiter intensivieren**

Ein Mitarbeiter kann die Veränderungssituation viel leichter ertragen, wenn man sich um sein Fähigkeitsprofil kümmert und ihm sagt, wo er jetzt steht und was er aus eigenem Interesse dazulernen sollte. Es geht nicht um Beklagen und Wunden-Lecken. Das generelle Signal an die Mitarbeiter sollte sein: was immer an wirtschaftlichen Veränderungen passiert und eure Arbeitsplatzsituation berührt, Ihr sollt für die Bewährung in einer ungewissen Zukunft fit gemacht werden, wenn Ihr selbst auch bereit dafür seid. Qualifizierte Leute, die sehr generalistische Fähigkeiten entwickelt haben und deshalb nicht an eine spezifische Stellenbeschreibung gebunden sind, braucht man immer. Das Unternehmen sollte den Führungskräften explizit einen Personalentwicklungsauftrag für alle Mitarbeiter geben.

Die Berater der EVOLOG Beratersozietät GbR begleiten Personalentwicklung im Veränderungsprozess durch:

- Beratung zu Change Management-Prozessen EVO-Coaching® für Umschulungen im JobProjektleiterschulungen Angebot als externe Personalabteilung: Übernahme von Aufgaben der Personalabteilung
- Standortbestimmungen für Führungskräfte: Individuelle Führungskräfteberatungen, Personalentwicklungsseminare
- PE-Konzepte für Führungskräfte
- Beratung des Personalentwicklungsprozesses und Konzeptionierung, Planung und Durchführung

Freuen Sie sich auf Teil 5 unserer Artikelserie!

Autorin: Diplom-Psychologin Simone Mones  
EVOLOG Beratersozietät GbR  
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln  
Tel.: 0221 / 92 15 95 -0, Fax 0221 / 92 15 95 -25

[info@evolog.de](mailto:info@evolog.de)  
[www.evolog.de](http://www.evolog.de)