

# Die Verantwortung Change Management

Innovation, Modernisierung, Veränderung und Wandel stehen bei Unternehmen oben auf der

Agenda. Nur wer permanent flexibel, veränderungswillig und -fähig ist, kann den Anforderungen, Erwartungen und Ansprüchen des Markts und der Zeit gerecht werden. Unternehmen müssen den gefährlichen Wettbewerb erkennen, mit der richtigen Antwort reagieren und sich beinahe ständig neu erfinden. Change sichert zwar die Überlebensfähigkeit, frisst aber auch Ressourcen, ist nach wie vor eine Herausforderung und muss parallel zum Tagesgeschäft funktionieren. Welche Verantwortung trägt die Personalabteilung für erfolgreiche Veränderungsprojekte? Welche Rolle soll und kann HR einnehmen? Benötigt der HR-Bereich neben HR-Managern künftig nicht auch Change Manager?

## DIE AUTORIN



**CLAUDIA SCHMIDT** ► Expertin für Veränderungsmanagement, seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, Eltville-Erbach. Schmidt ist auch als Beraterin an der Frankfurt School of Finance & Management, der European Business School und der WHU Otto Beisheim School of Management tätig.  
► [c.schmidt@mutaree.com](mailto:c.schmidt@mutaree.com)

# von HR wächst der Zukunft



Die Anzahl an Veränderungsprojekten und damit auch das Ausmaß der Belastung steigen. Der Change-TED 03 („Macht Change krank?“), eine Untersuchung der Mutaree GmbH, ergab, dass jeder zweite Teilnehmer der Befragung aktuell in fünf bis zehn Change-Projekte parallel involviert ist. Das zeigt: Unternehmen haben viele Baustellen gleichzeitig und versuchen, viele Defizite gleichzeitig zu beheben.

Hier wird ein neuer Kundenservice benötigt, da soll mit der Digitalisierung Schritt gehalten werden. Hier benötigt man eine neue Marketingstrategie, zeitgleich ein neues Performancemanagement, und grundsätzlich muss alles skalierbar sein und immer weiter kostenoptimiert werden. Die ständigen Innovationen erhöhen den Leistungsdruck auf Führungskräfte und Mitarbeiter und führen schnell zu einer Überforderung, denn diese Vielzahl an zukunfts-sichernden Change-Projekten kostet enorm viel Kraft und fordert die Beteiligten extrem heraus. Jeder zweite Teilnehmer der Befragung investiert 60 Prozent und mehr seiner regulären Arbeitszeit in Veränderungsprojekte, bei gleichbleibender Erwartungshaltung an das Tagesgeschäft. 79 Prozent erhalten keinerlei Entlastung im Tagesgeschäft. Das muss nebenbei laufen oder eben am Feierabend und Wochenende. Gerade auf Führungskräften liegt somit ein immenser Performancedruck: Der Wandel soll gelingen und die Zahlen müssen stimmen (Abb. 1).

### DROHT DER CHANGE-KOLLAPS?

Diese Ergebnisse sind alarmierend. Wenn sich an diesem Zustand nichts ändert, führen die notwendigen Change-Projekte zwangsläufig zum Kollaps. Trotz oder gerade wegen der enormen Belastung sind 75 Prozent der Befragten der Meinung, dass ihr Unternehmen Wert auf die Gesunderhaltung der Mitarbeiter lege. 81 Prozent sprechen von präventiven Gesundheitsprogrammen, 56 Prozent von Change-



Die ständigen Innovationen erhöhen den Leistungsdruck auf Führungskräfte und Mitarbeiter und führen schnell zu einer Überforderung, denn diese Vielzahl an zukunfts-sichernden Change-Projekten kostet enorm viel Kraft und fordert die Beteiligten extrem heraus.

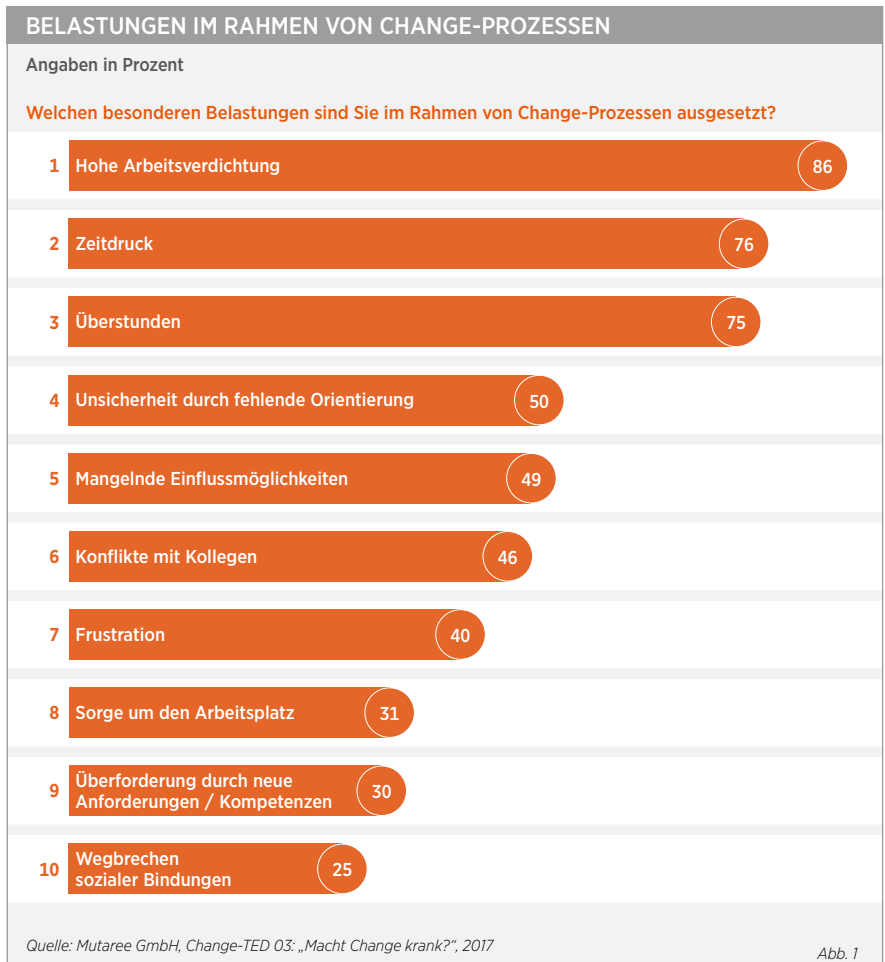
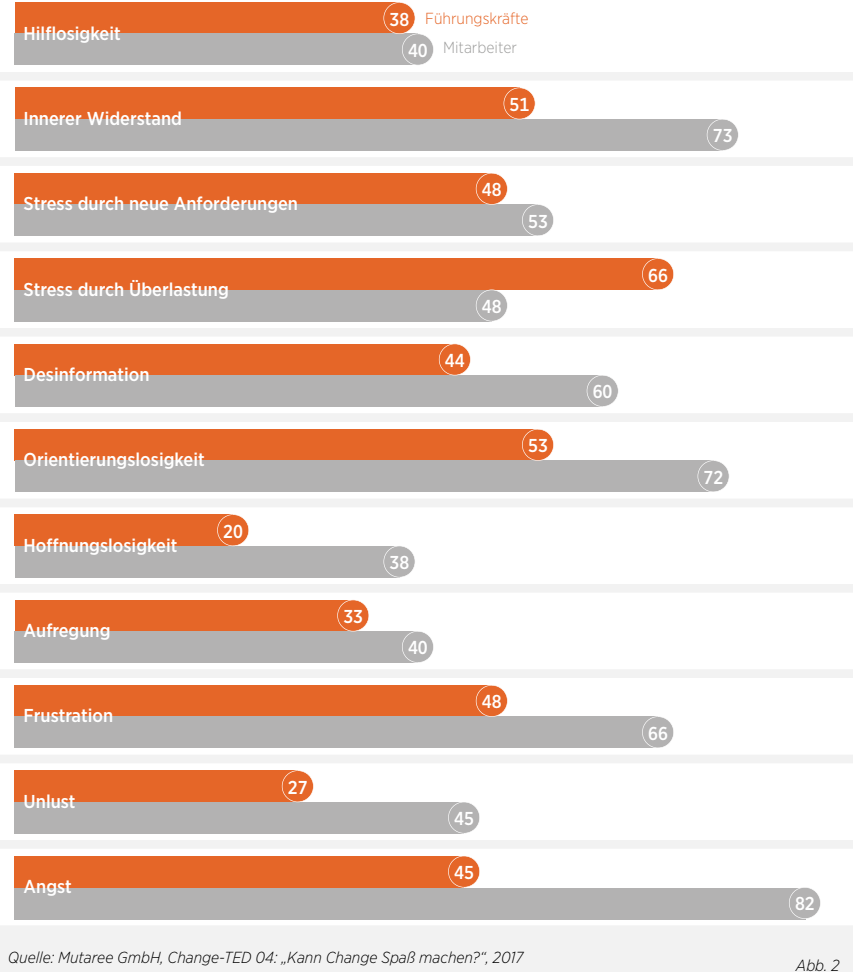


Abb. 1

## WAS VERÄNDERUNG BEHINDERT

Angaben in Prozent

Was bremst Mitarbeiter und Führungskräfte in Veränderungsprozessen am meisten?



HR muss präventiv für ein gesundes Arbeitsklima sorgen, intelligente Lösungswege finden und professionelle Ressourcen zur Gestaltung der Zukunft bereitstellen, sodass das Tagesgeschäft weiterhin erfolgreich läuft und Veränderungsprojekte ihr Ziel erreichen.

Qualifizierungsprogrammen, 46 Prozent von Change-Kommunikationsprogrammen, und 27 Prozent haben einen Change-Experten als feste Anlaufstelle für die Betroffenen.

Das zeigt: Unternehmen haben die Notwendigkeit erkannt und ergreifen erste Maßnahmen, um dem Leistungsdruck entgegenzusteuern. Die Personalabteilungen müssen liefern. HR muss präventiv für ein gesundes Arbeitsklima sorgen, intelligente Lösungswege finden und professionelle Ressourcen zur Gestaltung der Zukunft bereitstellen, sodass das Tagesgeschäft weiterhin erfolgreich läuft und Veränderungsprojekte ihr Ziel erreichen. Ob präventive Gesundheitsprogramme das deutliche Maß an Überarbeitung ausgleichen können, bleibt offen. Klar ist, Change-Kompetenzen sind gefragt und müssen für die Unternehmen abrufbar sein.

### VOM HR-MANAGER ZUM CHANGE-AGENT

In der Theorie ist es einfach: Eine Veränderung bietet grundsätzlich eine Chance. Bei allem Optimismus jedoch wollen sich in der Praxis die wenigsten Menschen verändern – auch verfügen wenige über die unermüdliche positive Kraft, eine Veränderung nach der anderen motiviert mitzutragen. Menschen halten von Natur aus lieber an gewohnten und bekannten Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen fest. Komfortzonen geben Orientierung und Geborgenheit, sie blockieren aber auch dringlich werdende Veränderungen. 82 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, dass sie im Rahmen von Veränderungsprozessen Angst haben. 73 Prozent verspüren einen inneren Widerstand, 72 Prozent Orientierungslosigkeit. 66 Prozent der Führungskräfte sprechen von Stress durch Überlastung (Abb. 2).

Viele Change-Projekte scheitern, weil sie nicht von den Mitarbeitern getragen werden. Ohne das Engagement motivierter

## Aufgaben von HR im Change

Veränderungsprozesse sind eine Konstante auf der Agenda der Unternehmen – aber so allgegenwärtig sie auch sind, es gibt kein allgemeingültiges Rezept für ihr Gelingen. Sie sind divers wie die Organisationen selbst. Dennoch sind Change-Verantwortliche gut beraten, wenn sie folgenden Ratschlägen Aufmerksamkeit schenken:

- ▶ **Change-Kommunikation:** Unklare Ziele und Visionen eines Veränderungsvorhabens sowie eine lückenhafte oder verspätete Information der Mitarbeiter zählen zu den Hauptursachen für das Scheitern eines Change-Projekts. Eine verständliche und nachvollziehbare Change-Story ist der Grundstein für ein erfolgreiches Veränderungsprojekt. Sie vermittelt eine klare, konsistente Strategie und gibt den Betroffenen Orientierung, sodass diese die Zusammenhänge und die Sinnhaftigkeit der bevorstehenden Aktionen verstehen. Eine gute Change-Kommunikation bindet die Mitarbeiter frühzeitig, ehrlich und dialogorientiert ein. Mitarbeiter sind kein homogenes Kollektiv, das wie von selbst die erwartete Haltung einnimmt. Gute Führungskräfte im Change sind nicht nur Informationsvermittler. Sie sind Übersetzer, Multiplikator, Moderator, Motivator und Coach. Sie multiplizieren ihre eigene Haltung und Einstellung zum Change, geben Richtung und Takt für den Erfolg oder Misserfolg vor. Sie verstehen aber auch, wo die betroffenen Mitarbeiter stehen, was sie wollen und brauchen. Aus diesem Grund ist eine gute Change-Kommunikation und vor allem der direkte Dialog mit den Betroffenen der erste Schlüssel zum Erfolg. Nur wer die Menschen gewinnt, führt den Change zum Erfolg.
- ▶ **Change-Learning:** Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter müssen für die erfolgreiche Umsetzung von Change-Projekten deutlich fitter werden. Es braucht organisatorische Rahmenbedingungen, um vielseitig aus Veränderungen lernen zu können. Change-Learning bedeutet, die Lerngeschwindigkeit für und aus Veränderungsprojekten zu erhöhen und Problemlösungsmethoden professionell zu beherrschen. Entwickelte Lösungen können natürlich nicht verallgemeinert oder verordnet werden, sie müssen individuell und für die jeweils konkreten Fragestellungen neu angepasst werden.
- ▶ **Change-Culture:** Die Unternehmenskultur ist Anker und Handlungsrahmen für eine erfolgreiche Veränderung. Ihr Ausprägungsgrad, bezogen auf die Change-Fitness, entscheidet, ob das Unternehmen in der Veränderungssituation erfolgreich ist oder nicht. Unternehmen sind gut beraten, aktiv an einer guten Veränderungskultur zu arbeiten. Veränderungen müssen frühzeitig erkannt werden, und die Erneuerungen müssen aus eigener Kraft in immer kürzeren Zeitabständen absolviert werden. Eine gute Change-Kultur ermöglicht kontinuierliches Lernen und ist geprägt von Kollaboration und sozialem Zusammenhalt. Sie strebt nach ständiger Optimierung in bestehenden Prozessen und gibt gleichzeitig genug Raum für Innovationen. Sie fördert und fordert von ihrer Mannschaft unternehmerisches Handeln mit einer entsprechenden Haltung zu Veränderungen. Ambidextre Kulturen, die gleichzeitig effizient und innovativ agieren, haben in Zukunft die höchste Überlebenschance.

und leistungsbereiter Führungskräfte und Mitarbeiter lässt sich eine neue Unternehmensstrategie oder Veränderung weder umsetzen noch nachhaltig verankern. Diese Misslage kann und muss die Personalabteilung erkennen. Sie muss Sorge dafür tragen, dass die Mitarbeiter im Rahmen eines Change-Prozesses deutlich stärker in den Fokus rücken. Dazu muss HR mit allen Beteiligten in intensivem Dialog stehen, um gegenseitiges Verständnis zu entwickeln. Nur so können Bedürfnisse erkannt und eine beidseitig realistische Erwartungshaltung erarbeitet werden.

### SPASS SETZT WAHRNEHMUNG VORAUSS

99 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben im jüngsten Mutaree Change-TED 04 („Kann Change Spaß machen?“) an, dass Change Spaß machen kann, würden ihre Bedürfnisse wahr- und ernstgenommen werden.

Leider kennen viele Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nicht, und HR muss rasch eine Antwort auf diese Kernfrage finden. 65 Prozent der Befragten erachten ihr Bedürfnis nach Klarheit und Transparenz im Change-Prozess schlecht bis sehr schlecht erfüllt. 54 Prozent bewerteten die Wertschätzung ihrer geleisteten Arbeit als sehr schlecht oder schlecht. Für Unternehmen liegt in diesem Ergebnis eine große Chance und Anforderung: Mitarbeiter brauchen und wollen deutlich mehr Dialog. Sie wollen Ziele und Visionen verstehen und die daraus entstehenden Konsequenzen nachvollziehen können.

Hieraus leitet sich die neue Aufgabe von HR ab. HR muss Mitarbeiter und Führungskräfte künftig als Kunden begreifen, wertschätzen und entsprechend behandeln. Mehr Mitar-

beiterorientierung, also Customer Centricity, ist gefragt. Es ist die Aufgabe der Personalabteilung, zu erkennen, welche Kompetenzen, welches Verhalten, aber vor allem auch welche Haltung im Unternehmen notwendig sind.

HR-Manager werden zu gefragten und wertvollen Change-Agenten, wenn sie die Mitarbeiter und das Geschäftsmodell tiefgreifend verstehen und wachsam alle Entwicklungen im Unternehmen begleiten. Im heutigen Unternehmensalltag ist es eine sehr wichtige Aufgabe, notwendige Veränderungen frühzeitig zu erkennen und sowohl schnell als auch flexibel zu reagieren. Der Aufbau eines Frühwarnsystems für die Identifizierung notwendiger Veränderungen und eine rasche Einleitung von Veränderungsinitiativen ist für die meisten Unternehmen jedoch noch Zukunftsmusik.

## GELUNGENE VERÄNDERUNGEN ERFORDERN KOMPETENZEN

Führungskräfte sind die Change-Leader, die um das Commitment der Mitarbeiter kämpfen. Sie müssen als Erste eine positive Haltung gegenüber der Veränderung einnehmen und alle Beteiligten gleichermaßen gut in die Prozesse einbinden. Veränderungen bringen Konflikte und unzählige Problemstellungen mit sich: Kurzfristig auftretende Turbulenzen jeglicher Art, aufkeimende Widerstände, Verweigerungshaltungen. Problemlösungskompetenz ist dabei eine der zentralen Herausforderungen einer Führungskraft. Sie sind im Change Multiplikator, Kommunikator und Motivator zugleich. Sie haben die Aufgabe, Stimmungslagen schnell zu erkennen und entsprechend zu handeln. Das geht nur, wenn sie genau zuhören und die Bedürfnisse des Einzelnen im Blick behalten.

Führungskräfte benötigen sowohl ein Gespür für die richtigen Kommunikationsinhalte als auch einen sicheren Umgang mit Kommunikationsinstrumenten, um die

## Die Untersuchungen

Im zweiten Quartal 2017 hat Mutaree bundesweit den Change-TED 03 „Macht Change krank?“ durchgeführt. 271 Teilnehmer (160 Führungskräfte und 111 Mitarbeiter) aus allen Branchen haben daran teilgenommen.

Im vierten Quartal 2017 hat Mutaree bundesweit den Change-TED 04 „Kann Change Spaß machen?“ durchgeführt. 212 Teilnehmer (126 Führungskräfte und 86 Mitarbeiter) gaben Antworten zu ihrer persönlichen Situation in Veränderungsprozessen in ihrer Organisation.

Beide Summaries mit allen Grafiken und Ergebnissen erhalten Sie auf Anfrage bei [info@mutaree.com](mailto:info@mutaree.com).

Menschen erreichen zu können, sowohl inhaltlich als auch emotional. Es gilt nicht nur, die eigenen Bedürfnisse zu realisieren, sondern auch die Zeichen bei Mitarbeitern und Kollegen zu erkennen und aufzugreifen. Um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, benötigen Führungskräfte methodische Fähigkeiten. Die Personalabteilung ist gefordert, um fachlich hervorragende Führungskräfte mit dieser notwendigen Qualifizierung auszustatten. Mit guten, passgenauen Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie professioneller Unterstützung können Führungskräfte das notwendige Know-how erlernen, um Veränderungsprozesse erfolgreich und gewinnbringend für den Einzelnen und die Gemeinschaft zu gestalten.

## HR MUSS DIE BASIS SCHAFFEN

Der Mensch und seine Veränderungsakzeptanz ist Dreh- und Angelpunkt von Veränderungsprojekten. Die Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern wird immer mehr

zu einer Grundvoraussetzung für den langfristigen Erfolg. So trifft der Bedarf nach kontinuierlicher Qualifizierung nicht nur die Führungskräfte. Auch die Mitarbeiter benötigen eine ausreichende Change-Qualifikation, um den steigenden Anforderungen gewachsen zu sein. Entscheidend ist, dass HR eine Basis schafft, auf der sich Anpassungs- und Innovationskultur effektiv und ohne Angst verbinden lassen.

Mitarbeiter sind die Mitgestalter des Wandels. Auch eine Investition in ihre methodische und fachliche Change-Qualifikation lohnt sich. Nur mit dem nötigen Know-how können Mitarbeiter in einem oftmals belastenden und unsicheren Veränderungsprozess Souveränität entwickeln und die richtigen Stellhebel bewegen. Die Personalabteilungen können ihre Mitarbeiter auf die Herausforderungen einer Veränderung vorbereiten. Sie können ein Grundverständnis für die Abläufe und Gesetzmäßigkeiten eines Change-Projekts vermitteln, sodass Mitarbeiter Veränderungsprozesse besser einschätzen können und die daraus resultierenden Bedürfnisse und Reaktionen bei sich selber und bei anderen besser verstehen. Unternehmen können ihren Mitarbeitern Strategien zur Optimierung ihrer eigenen Veränderungsfähigkeit an die Hand geben, sodass diese sich konstruktiv in Change-Prozesse einbringen können. Ausgestattet mit dem notwendigen Wissen werden Mitarbeiter den Anforderungen in Veränderungsprojekten besser gerecht und realisieren den Wandel.

Erfolgreich werden am Ende die Unternehmen sein, die es schaffen, die Mitarbeiter für Veränderungen zu qualifizieren und zu motivieren und die Führungskultur entsprechend der neuen Rahmenbedingungen zu verändern. Eine neue Aufgabe für HR also! ●