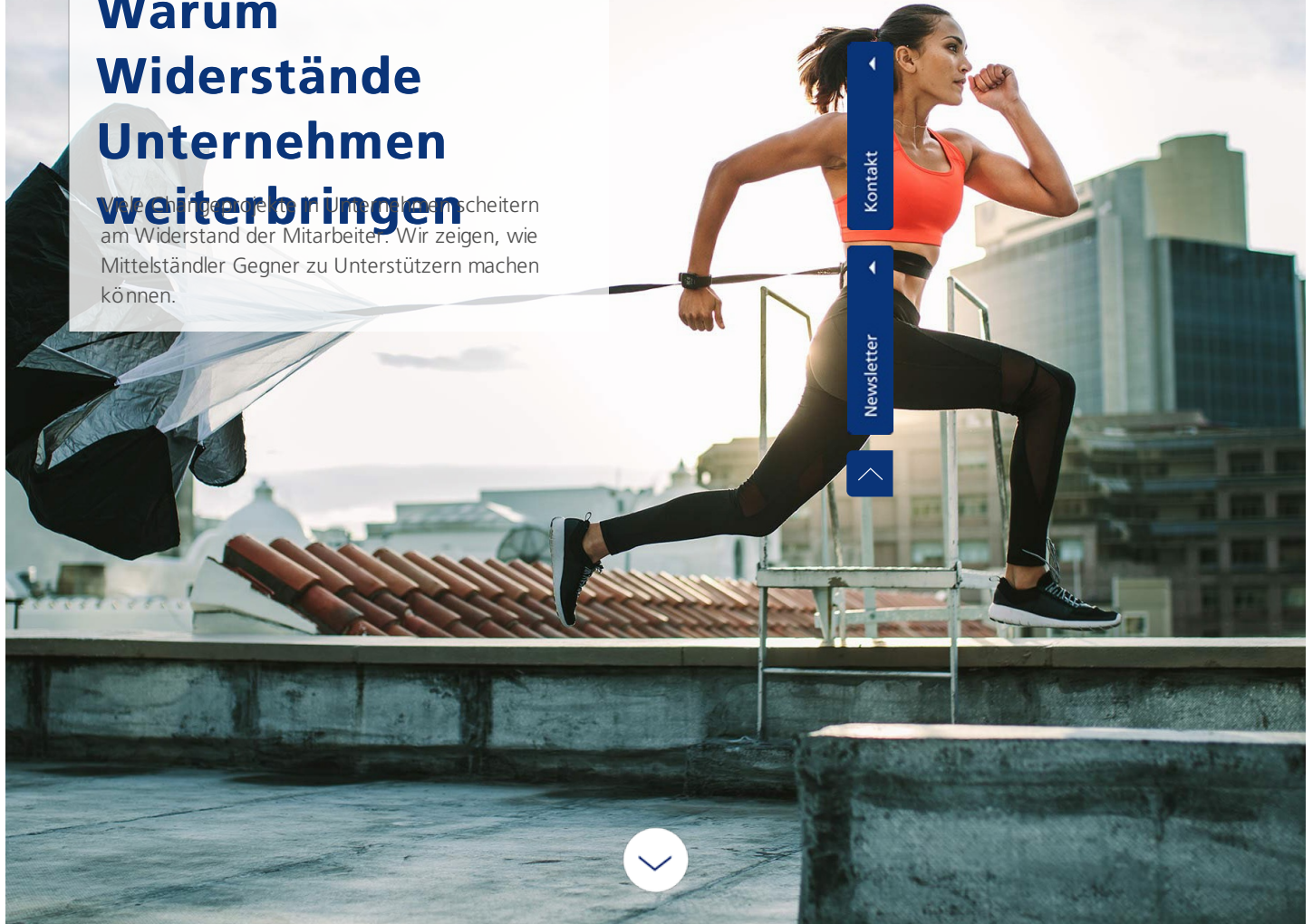


Change-Management

Warum Widerstände Unternehmen weiterbringen

Wenn in Deutschland Unternehmen scheitern am Widerstand der Mitarbeiter. Wir zeigen, wie Mittelständler Gegner zu Unterstützern machen können.



Veränderung – oder weil's auf Englisch einfach besser klingt: „Change“ – steht seit Jahren ganz weit oben auf der Agenda in Deutschlands Unternehmen. Doch leider sind im Land der Dichter, Denker und Erfinder viele Firmen nicht so gut darin, sich auch immer wieder selbst neu zu erfinden. Die Zahlen sind bedenklich: Etwa vier von fünf Change-Projekten scheitern. Das liegt meist nicht an falschen Zielen und schon gar nicht an der bösen Konkurrenz. Die Fehler sind in der Regel hausgemacht. Häufig will der Wandel nicht gelingen, weil Widerstände im eigenen Unternehmen nicht überwunden werden können. Wenn Mitarbeiter nicht mitziehen, muss das aber noch lange kein Change-Stopper sein. Im Gegenteil. Gegenwind kann Veränderungen auch voranbringen. Nein-Sager lassen sich zu Unterstützern machen.

Wie das gelingen kann, weiß Claudia Schmidt. Im Rahmen des Projekts „Change-Evolution 2020“ untersucht die Geschäftsführerin der [MUTAREE GmbH](#) seit 2010 im 2-Jahres-Rhythmus die Change-Fitness von Unternehmen im deutschsprachigen Raum und legt darin Mängel im Change-Management offen. Für sie ist klar: „Unternehmen müssen diese Aufgabe absolut ernst nehmen. Nur ein höheres Maß an Professionalität bringt Erfolg.“ Worauf Mittelständler bei ihren Change-Projekten achten sollten, sagt die Change-Managerin in unserem Interview.

Change heißt immer: Raus aus der Komfortzone

Es klingt banal, gilt aber für große und für kleine Firmen gleichermaßen: Wenn sich Unternehmen erfolgreich und nachhaltig verändern sollen, müssen das die Mitarbeiter auch wollen – und dazu zählen selbstverständlich auch die Führungskräfte. Denn: Ob viel oder wenig Verantwortung, in der Regel muss jeder seine vertrauten Pfade verlassen und liebgegewonnene Gewohnheiten über Bord werfen. Besonders

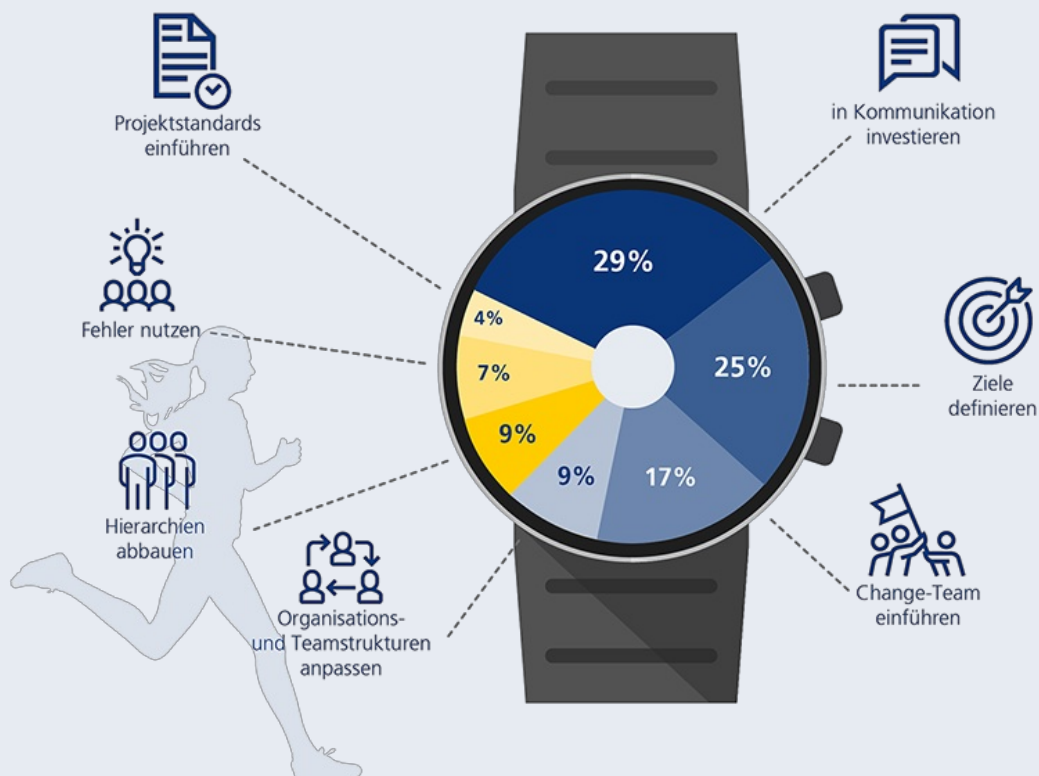
häufig sorgt dafür heutzutage die Digitalisierung. Oft sind es kleine Change-Projekte, wenn zum Beispiel Außendienstler Kundendaten nicht mehr mit Block und Bleistift, sondern zeitsparend am Tablet-Computer erfassen sollen. Es können aber auch die richtig großen Veränderungsvorhaben sein, wenn zum Beispiel Firmen, die traditionell stark im stationären Handel waren, neue Online-Geschäftsmodelle etablieren. „Change heißt immer: raus aus der Komfortzone“, weiß Claudia Schmidt. Das macht kaum jemand gern. Und schon gar nicht, wenn alles einfach von oben verordnet wurde. Eine Veränderung, die nicht persönlich initiiert oder befürwortet wird, erzeugt erfahrungsgemäß besonders leicht Widerstand.

Widerstand in Change-Prozessen zeigt: Es gibt Ängste

Widerstände im Unternehmen können vielfältige Ursachen haben, häufig ist allerdings Angst ein Auslöser. Die Sorge, Kompetenzen zu verlieren oder gar gleich den ganzen Arbeitsplatz, verängstigt Menschen ebenso wie die Befürchtung, einer neuen Situation schlicht nicht mehr gewachsen zu sein. Die gute Nachricht ist: Dagegen lässt sich etwas tun. Qualifizierung und Information sind hier die wichtigsten Methoden. Sie helfen den Betroffenen und bringen zugleich auch das Unternehmen voran. In Schulungen können zum Beispiel neu geforderte Kompetenzen erworben und Widerstände reduziert werden. Zudem werden qualifizierte Mitarbeiter neue Prozesse später auch viel besser und aktiver mitgestalten können.

Wie Mittelständler ihre Change-Fitness verbessern können

Veränderungsprozesse erfordern von Unternehmen Höchstleistungen. Und dafür müssen sie fit sein. Die Mutaree GmbH überprüft darum alle zwei Jahre die Change-Fitness von Firmen. Unsere Grafik zeigt, welche Sofort-Maßnahmen Unternehmer präferieren.



Quelle: Mutaree GmbH

Konflikte sind Aufforderungen: Bitte mehr Kommunikation

Widerstand hat eben nicht nur eine destruktive Seite, er bietet Projektverantwortlichen auch Chancen. Denn Widerstände in Change-Prozessen signalisieren mögliche Konflikte und Probleme – zudem zeigen sie auch vorhandene Energie. Und die kann positiv genutzt werden. „Widerstand ist Türöffner für eine transparente und ehrliche Kommunikation und regt zu neuen Lösungswegen an“, sagt Change-Expertin Schmidt. Wenn es Verantwortlichen gelingt, den Widerstand wahrzunehmen und aktiv anzugehen, diese Menschen gar für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen, dann werden aus Gegnern Akteure, die Change-Projekte zum Erfolg tragen können. Beteiligung der Mitarbeiter und eine offene

Kommunikation mit ihnen sind zentrale Erfolgsfaktoren, wenn Unternehmen Wandel wollen.

Veränderungen gut vorbereitet: Die Change-Story zählt

Noch wichtiger allerdings ist eine gute Vorbereitung. Und dazu gehört unbedingt eine tragfähige Story. Die klärt alle wichtigen Fragen: Warum ein Unternehmen sich verändern will, was anders werden und wie dabei vorgegangen werden soll. Und nicht zuletzt gibt eine gute Change-Story auch Auskunft darüber, welche Stakeholder wie betroffen sein werden. Für Change-Expertin Schmidt ist eben diese Geschichte das Fundament für den gesamten weiteren Veränderungsprozess. Ihre Empfehlung lautet:

- Eine gute Change-Story muss vom Querschnitt der Bevölkerung verstanden werden können.
- Sie kommt nicht mit zu viel Zahlen daher.
- Sie erklärt die Zusammenhänge.
- Sie spart auch die Konsequenzen nicht aus.
- Und zu guter Letzt kann sie der Führungsmannschaft so vermittelt werden, dass jeder die Argumente für den Wandel stets parat hat und mit konsistenten Aussagen Rede und Antwort stehen kann.

Change gut vermitteln bedeutet: Den Dialog nicht scheuen

Rede und Antwort sind wichtige Stichwörter. Denn ohne Dialogbereitschaft ist nachhaltiger Wandel kaum möglich. Unsicherheiten ausräumen, Klarheit schaffen und Verständnis für Ziele und Prozesse wecken, das sind zentrale Aufgaben für alle, die Change-Prozesse initiieren und steuern. „Der direkte Dialog mit Gruppen und Einzelpersonen ist das A und O im Change-Management“, sagt Claudia Schmidt. Und wenn dann bereits im Vorfeld und auch während des gesamten Prozesses Führungskräfte und Mitarbeiter gut eingebunden werden, bietet das die beste Chance, Konflikte erst gar nicht aufkommen zu lassen. Für Change-Expertin Schmidt ist klar: Der Mensch muss in den Mittelpunkt einer jeden Veränderungsinitiative rücken, denn Veränderungserfolge werden von Menschen gestaltet und nicht von harten Fakten oder Technik. Ihr Credo ist zugleich auch ein hoffnungsvolles Motto gegen das Scheitern: „Wer die Menschen gewinnt, führt Veränderungsprojekte zum Erfolg.“

Interview



„Widerstände müssen keine Change-Stopper werden.“

Claudia Schmidt,

Expertin für Change-Management, ist Geschäftsführerin der Mutaree GmbH.

[Interview lesen](#)



[Linkliste](#)



[Bildnachweise](#)



[Investitionsfinanzierung](#)

[E-Mobilität](#)



Weitere Artikel





Panorama

Wirtschaft: Chinas neuer Weg nach Westen

Wie deutsche Unternehmen vom chinesischen Megaprojekt der „Neuen Seidenstraße“ profitieren können.



Finanzen

Fallstudie

Finanzierung: Treibstoff für Investitionen

Wie der Köln Bonn Airport mithilfe der Postbank wichtige Investitionen in seine Infrastruktur finanziert.



Strategien

Nachhaltigkeit: Gutes tun und darüber reden

Warum die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten auch für den Mittelstand sinnvoll sein kann.