

Interview 11/2015

## Erfolgsfaktor Change Management

### Durch aktive Mitgestaltung nicht die Büchse der Pandora öffnen

Bei Veränderungsprozessen in Unternehmen muss besonders darauf geachtet werden, dass diese richtig gestaltet und vor allem dabei die Belegschaft in diesen Prozess mit einbezogen wird. Denn das Scheitern des Veränderungsprozesses ist meistens (70%) auf den Mitarbeiter und eine schlechte/fehlende Kommunikation zurückzuführen.

Wir sprachen zu diesem Thema mit Christoph Püttgen (Geschäftsführer der PUETTGEN Consulting GmbH), Referent des am 26. Januar 2016 in Köln stattfindenden Seminars [Erfolgsfaktor Change Management – Veränderungsprozesse nachhaltig gestalten](#).

#### Was sind die größten Fehler bei Veränderungsprozessen in Unternehmen?

Bei den größten Fehlern handelt es sich um die folgenden Drei:

1. Das Bedrohungspotenzial der Veränderung wird unterschätzt.

Die Initiatoren der Veränderung unterschätzen den Grad und das Ausmaß der Betroffenheit im Unternehmen. Selbst wenn eine Veränderung auf den ersten Blick nur positiv erscheint, wird sie von den Betroffenen doch zunächst auf mögliche Bedrohungen hin abgeprüft.

2. Das mittlere und untere Management steht nicht hinter den Zielen der Veränderung.

Ich erlebe häufig eine Negativspirale: Führungskräfte, die sich selbst unterinformiert und von der Veränderung bedroht fühlen, solidarisieren sich mit dem eigenen Team gegen das Neue. Das wiederum resultiert häufig in eine Abwertung des höheren Managements („die da oben!“) und führt zu einer allgemein sinkenden Identifikation mit dem Unternehmen.

3. Die für das Gelingen notwendige Fach- und Führungskompetenz wird schlicht unterschätzt.

Es liegt eigentlich auf der Hand, dass veränderte Prozesse, Technologien oder Strukturen neue Fähigkeiten erfordern. Aber gerade das wird häufig vergessen. Da ändern sich Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche und man gewährt zu wenig Zeit, die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen. Die Folge sind systematische und massive Frusterlebnisse in der Mannschaft. „Wir werden hier sauer gefahren!“

#### Auf was sollten Unternehmen besonders achten?

Da sehe ich zwei zentrale Ansatzpunkte. Für einen erfolgreichen Wandel gilt es, erstens die Führungsmannschaft frühzeitig einzubeziehen, d.h. an der Ausgestaltung zu beteiligen und sowohl fachlich als auch im Change Management zu qualifizieren. Nach meiner Erfahrung ist die entscheidende Ebene dabei das untere Management.

Zweitens müssen die betroffenen Mitarbeiter genügend Raum und Zeit für eine Auseinandersetzung mit der Veränderung erhalten.

Dabei geht es um die Fragen: Wie bin ich konkret betroffen? Was ist für mich gesetzt? Was ist von mir beeinflussbar? Wie kann ich konkret zur Lösung beisteuern?

#### Was passiert, wenn es dennoch Rückschritte gibt?

Was heißt „Rückschritt“? - Dass es zu Widerständen und mindestens temporären Produktivitätsverlusten kommt, ist so sicher wie das Amen in der Kirche. Die Unausweichlichkeit einer Veränderung einzusehen, ist oftmals der emotionale Tiefpunkt im Veränderungsprozess. Da liegt manchmal ein ganzes Unternehmen lahm oder trifft sich in den Kaffeeküchen.

Manche sehen darin vielleicht einen Rückschritt. Ich habe auch schon mit Führungskräften gearbeitet, die dafür plädierten, einfach gar nichts zu kommunizieren oder wenigstens die Situation möglichst zu beschönigen. „Wir wollen doch nicht die Büchse der Pandora öffnen“, höre ich da gelegentlich. Den Wunsch kann ich durchaus verstehen. Mich erinnert das manchmal an ein Kind, dass die Augen verschließt und meint nicht mehr gesehen zu werden.

So empfehle ich, den scheinbaren Rückschritt als Information zum Veränderungsfortschritt zu werten. Gerade bei Veränderungen mit unklaren oder gar negativen Auswirkungen sind Abwehrtendenzen nur

natürlich. Psychologisch betrachtet sind sie Teil des Verarbeitungsprozesses. Erst bei Veränderungen ohne Rückschritte werde ich skeptisch. Die gute Nachricht: durch eine veränderungskompetente Führungsmannschaft lassen sich Produktivitätsverluste nachweislich verringern.

### **Was erwartet die Teilnehmer?**

Das Seminar basiert auf drei Elementen:

1. Der Wissensvermittlung von Grundlagen des Change Managements.
2. Der Anwendung der erlernten Theorien und Werkzeuge auf reale Fälle der Teilnehmer.
3. Dem Austausch von Erfahrungen zwischen den Teilnehmern.

Nach Abschluss, haben die Teilnehmer Kenntnis über die psychologischen Faktoren, die in Veränderung eine Rolle spielen und erhalten Instrumente an die Hand, um Mitarbeiter in schwierigen Veränderungssituationen zu unterstützen. Sie kennen die Hauptrisiken und Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen und haben einen Eindruck, wie sie solche Prozesse erfolgreich gestalten können.

### **Weitere Informationen:**

Daniel Schuster

Tel: +49 (30) 72 62 98-160

E-Mail: [d.schuster@vdz-akademie.de](mailto:d.schuster@vdz-akademie.de)

Website: [www.vdz-akademie.de](http://www.vdz-akademie.de)

Facebook: [www.facebook.com/VDZAkademie](https://www.facebook.com/VDZAkademie)

Twitter: [www.twitter.com/VDZ\\_Akademie](https://www.twitter.com/VDZ_Akademie)

### **Über die VDZ Akademie:**

*Die VDZ Akademie, 1993 vom VDZ - Verband Deutscher Zeitschriftenverleger gegründet, ist das führende Aus- und Weiterbildungsinstitut für Zeitschriftenverlage im deutschsprachigen Raum. Die VDZ Akademie verfügt über ein nationales und internationales Netzwerk an Experten aus Medien und Verlagen sowie verwandten Branchen. Gemeinsam mit ihnen identifiziert sie medien-spezifische Zukunftsthemen und entwickelt auf dieser Basis ein breit gefächertes, praxisorientiertes Bildungsangebot, das aktuelle Top-Themen aus verschiedenen Perspektiven vermittelt. Das Angebot umfasst Seminare, Zertifikatskurse, Expertenforen und Kongresse, individuelle Inhouse-Schulungen, internationale Verlegerreisen sowie eine Vielzahl weiterer Services und Dienstleistungen. Weitere Informationen unter: [www.vdz-akademie.de](http://www.vdz-akademie.de)*