

Experten-Tipp: Change Management macht Unternehmen fit für die Zukunft

17.08.2017, erstellt von Verena Groß

In einem Unternehmen neue Strategien, Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen einzuführen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Damit dies gelingt, hilft so genanntes Change Management (zu Deutsch: Veränderungsmanagement). Karl-Heinz Dautz erklärt im Gespräch mit TASPO GartenMarkt, wie ein Veränderungsprozess gelingen kann.



Permanente Veränderungsprozesse machen Unternehmen flexibler. Sie werden nicht so schnell überrascht und agieren mehr statt nur zu reagieren. Foto: Fotolia/EtiAmmos

Unternehmen brauchen Mut

Gleich vorneweg: Ohne die Rückendeckung und das Vertrauen des Eigentümers ist ein Change Management nicht möglich. Eine Restrukturierung ist oftmals eine schwierige Aufgabe, die mindestens zwei, manchmal auch fünf Jahre dauert und den Betrieben viel Mut abverlangt. Oft wird die Notwendigkeit für Veränderungen schlichtweg erst gar nicht erkannt,

hat der Experte beobachtet. Die eigene Betriebsblindheit lässt sich jedoch durch cross-funktionale Projekte teilweise überbrücken, weiß Dautz. Gute, abteilungsübergreifende Azubi-Projekte und natürlich auch externe Coaches, Berater und turnusmäßige Überprüfungen der Organisation und der Strukturen helfen dabei.

Eine gute Möglichkeit, Veränderungsprozesse einzuleiten, ist, von Start-Ups zu lernen. „Häufig dominiert in den etablierten Unternehmen hingegen eher eine Haltung, die den historischen Erfolg manifestieren und verwalten soll“, hat Dautz beobachtet. Deshalb tut ein bisschen Start-Up-Spirit der jungen Gründer den etablierten Betrieben gut. Mit Hilfe eines Change Managers kann ein Betrieb sich diese Haltung (neu) zu eigen machen.

Die Veränderungen im Handel treffen jeden Händler, auch Gartencenter, warnt Dautz. Wenn erst einmal die meisten Kunden weggestorben sind, bekommt man das Geschäft nicht mehr so leicht gedreht. „Sie müssen jetzt ansetzen und die jungen Leute als Kunden von morgen dort abholen, wo sie sich aufhalten: Bei Facebook, bei Youtube und bei Pinterest“, beschreibt der Change Manager einen der möglichen Veränderungsprozesse, die in den Betrieben in Zeiten des Generationswechsels anstehen.

Veränderung macht flexibel und zukunftssicher

Change Management ist normalerweise eine der Kernaufgaben der Unternehmensführung, denn es macht ein Unternehmen zukunftssicher. Er sollte sich permanent an neue Gegebenheiten anpassen, an Marktveränderungen durch Wettbewerber (beispielsweise Preise, neue Produkte und Dienstleistungen, neue Technologien, gesetzliche Bestimmungen), aber auch an gesellschaftliche Veränderungen, die das Konsumentenverhalten beeinflussen (beispielsweise Rauchen, Vegane Ernährung, ökologische Aspekte oder Smartphones). Wohl dem, der Change Management kontinuierlich im Unternehmen installiert hat und der die Akzeptanz des gesamten Managements und der Mitarbeiter hat.

Die Vorteile eines permanenten Veränderungsprozesses liegen auf der Hand: Die Organisation ist schnell und flexibel in der Reaktion auf Veränderungen jeder Art, es entsteht weniger hemmende Angst im Unternehmen, alle Beteiligten sind daran gewohnt, Veränderungen zu denken und zu leben. Es ist ein großer Vorteil, dass solche Unternehmen häufig einen Teil ihrer Ressourcen, also Arbeitskraft und Arbeitszeit, in das Antizipieren von Zukunft und Entwicklungen investieren. Diese Unternehmen werden dann nicht so schnell überrascht und sind stärker im Agieren als im Reagieren.

Die Komfortzone: das größte Hindernis

Das größte Hindernis für die Einleitung von Veränderungsprozessen ist der Mensch selbst. „Ein normaler, gesunder Mensch strebt natürlicherweise danach, sein Leben und Umfeld zu routinieren“, erklärt Dautz. „Das hat evolutionäre Ursachen im Gehirn und diente dem Schutz.“ Der Menschen schafft sich eine „Komfortzone“, denn er verabscheut Veränderungen und reagiert darauf mit negativem Stress und Angstzuständen. Diese wiederum verursachen eine Widerstandshaltung und Krankheitsbilder bei den Mitarbeitern. Der Verantwortliche für das Change Management und die Unternehmensführung müssen die Auswirkungen kennen, um angemessen darauf reagieren zu können.

Professionelle Hilfe ist oft unumgänglich

Nach drei bis fünf Jahren sollte das Unternehmen mit Hilfe des Change Managers die Strukturen so weit verändert haben, dass es die Prozesse alleine weiter fortführen kann. Anschließend empfiehlt sich turnusmäßig alle drei bis fünf Jahre eine externe Überprüfung, damit jemand von Außen einen unabhängigen und nicht emotionalen Blick auf das veränderte Unternehmen, seine Strukturen und sein Marktumfeld werfen kann. „Eine solche regelmäßige Überprüfung ist eine wichtige Investition in die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens – und das am Besten in Zeiten, wenn ein Unternehmen gerade sehr erfolgreich agiert oder richtig positioniert ist“, empfiehlt Dautz.

Auch Betriebsübergaben sind Change Management

Eine Betriebsübergabe hat viel mit Change Management zu tun. Die Methoden kommen jedoch oft erst zum Einsatz, wenn der Generationenwechsel vollzogen ist. „Der Prozess sollte meiner Erfahrung nach früher einsetzen, um Konflikte zu vermeiden“, empfiehlt der Experte. Wer weiß, dass er in fünf oder acht Jahren seinen Betrieb an die nächste Generation übergeben will, kann die Methoden des Veränderungsmanagements nutzen und Entscheidungskompetenz kontinuierlich abgeben. Gerade wenn eine jüngere Generation Verantwortung übernimmt, ist das eine große Chance für Veränderungen. Nach Erfahrungen von Dautz setzt das allerdings voraus, dass der Senior zu einem festgelegten Zeitpunkt aus dem Alltagsgeschäft herausgeht und nur als noch Berater fungiert, nicht mehr als Entscheider.

Fazit

Grundsätzlich ist Change Management für jedes Unternehmen geeignet, ja sogar für jeden Menschen privat. Auf den richtigen Zeitpunkt sollte man dabei nicht warten. Denn für Change Management gilt: Je eher desto besser – und im besten Fall dauerhaft installiert. Dabei ist die Aufgabe nur sehr bedingt delegierbar sondern bleibt eine Chefsache. Vor allem am Anfang ist allerdings häufig ein externer Experte nötig.