



Bereit  
zum

**CHANGE MANAGEMENT.** Die Krise bringt die Möglichkeit zum Wandel. Kluge Manager nutzen jetzt die Möglichkeit, Strukturen in ihrem Unternehmen noch effizienter und erfolgreicher zu gestalten. Von Martina Forsthuber



**B**ei der AUA wurde sie sträflich verabsäumt, der ORF hätte sie längst gebraucht, für das Gesundheitssystem wird sie zur Überlebensfrage: Veränderung – sie ist das Gebot der Stunde! Leben ist Wandel, starres Verharren der Tod.

„Strukturen und Organisationen haben eine begrenzte Lebensdauer, Veränderung hingegen hat Gültigkeit“, meint Change Managerin Elisabeth Kaiser. „Und schon morgen kann wieder die nächste Veränderung erforderlich sein“, ergänzt ihre Partnerin in der Agentur für Veränderungsprozesse, Susanne Helmy. „Die einzige Konstante ist eben der Wandel!“

Veränderungen in Organisationen finden tagtäglich statt, und die Bereitschaft dazu scheint durch die Wirtschaftskrise noch verstärkt worden zu sein. Laut „akzente Trendbarometer 2008“ sind sich die deutschen Top-Manager einig, dass an oberster Stelle in den kommenden zwölf Monaten Veränderung in der Organisation steht.

„Dank Barack Obama weiß nun die ganze Welt, was Change ist“, freut sich Wolfgang Rosam, der sich schon lange vor dem Wahlkampfslogan des neuen US-Präsidenten auf Change Communications spezialisiert hat, weil er sie „für die Königsklasse der PR“ hält.

Doch selten erzeugen Change-Prozesse den mitreißenden Obama-Effekt des amerikanischen Wahlkampfs. Auch wenn sich mittlerweile jeder drittklassige Provinzpolitiker und selbst die unfähigsten Manager ein „Yes, we can“ auf die Fahnen heften, für die neuen Heilsbringer werden sie nur selten gehalten.

„Change ist Chance! Aber sehr oft wird das Gegenteil empfunden“, so Rosam. Denn substantielle Veränderungen sind schwierig, sie stecken voller Konflikte und gelingen nur selten. Dabei ist die Grundlogik „simpel, aber keinesfalls einfach“, erklärt Manfred Höfler, Gründer und Partner der ICG Infora Consulting Group, Beratungsunternehmen für Change Management, die drei Naturgesetze erfolgreicher Veränderung: „Schaffe ein gemeinsames Bewusstsein für den Handlungsbedarf, entwickle ein kraftvolles Zukunftsbild und gestalte einen für die Situation maßgeschneiderten Weg vom Ist zum Soll.“

Doch leider wird gegen jedes dieser drei Naturgesetze permanent verstoßen. „Es fehlt oft an der klaren Zielsetzung und der Fähigkeit, diese Ziele transparent zu machen“, weiß Kaiser aus ihrer Beratungspraxis. „Und es wird völlig falsch mit Widerstand umgegangen. Dabei ist Widerstand im Wandel normal und not-

## Sparmania verzappt.

Eine Präsentation aller denkbaren Schauerlichkeiten – Kündigungen, Übersiedlung, Programmkürzungen, Ausgliederungen – musste ORF-Generaldirektor Alexander Wrabetz den ORF-Mitarbeitern präsentieren. Er tat es in den „Starmania“-Studios, was manche als zynische Inszenierung interpretierten. Einen davor geplanten Termin mit dem Betriebsrat lässt die ORF-Führung unentschuldigt sausen. Bei der danach folgenden Großpräsentation umfangreicher Sparpläne verlassen Betriebsräte und Mitarbeiter aus Protest den Saal. Die Stimmung ist im Eimer. Betriebsratschef Gerhard Moser bezeichnet sie als „eine Mischung aus starker Verunsicherung, Angst, Enttäuschung und Wut“. Change-Management-Expertin Elisabeth Kaiser analysiert: „Die Kommunikation von Herrn Wrabetz ist schlichtweg ein Wahnsinn, löst nur Ängste und Verunsicherung aus, lähmt die gesamte Organisation. ORF-Mitarbeiter bis zur Top-Ebene wissen nicht, wie es weitergeht. Es muss eine Finanzanalyse geben, dann eine Strategie entwickelt, ein Change-Team zusammengestellt und Change-Kommunikation mit größtmöglicher Transparenz betrieben werden!“

wendig“, so Helmy. Meist wird nicht einmal der Konsens hergestellt, dass es Zeit für eine Veränderung ist, weswegen da bereits der erste Widerstand aufkeimt. Die Kommunikation über den Handlungsbedarf findet hinter fest verschlossenen Türen statt.

Dabei stellt die Zeit der größten Veränderung die höchste Herausforderung an die Kommunikation. „Change Communications sind auf dem Weg, die wichtigste Kommunikationsform in Wirtschaft und Politik zu werden“, ist Rosam überzeugt. Doch was macht Führungskräfte zu erfolgreichen Change Managern? Lesen Sie hier, wie der Wandel zum Besseren glückt und – in den Beispielen in den Kästen – wo die größten Fehlerquellen liegen:

> **Mit Konsequenz überzeugen.** Change Manager schwimmen oft gegen den Strom. Change Manager wollen nicht täglich von ihrer Umgebung geliebt werden. Aber sie leben für eine sinnvolle Zukunft und verstehen es, andere dafür zu begeistern. „Nicht durch einfache Phrasen, sondern durch fundierte Überzeugungen“, so Infora-Geschäftsführer und Change-Experte Höfler. >



## Auf Politparkett ausgerutscht.

Es sollte das mit Abstand größte österreichische Unternehmen entstehen, das nahezu die gesamte Energieversorgung des Landes kontrolliert. Österreichs größter Industriekonzern OMV und der größte Stromkonzern des Landes, die Verbund AG, verkündeten den geplanten Zusammenschluss zur OMV Verbund AG, zu einem Öl-, Gas- und Stromkonzern von europäischem Format. Doch was sich OMV und Verbund durchaus nachvollziehbar ausgerechnet hatten, stand nicht auf der Agenda von zwei wesentlichen Bundesländern. Wien Energie und EVN fürchteten um ihren 25-Prozent-Anteil und ihr Mitspracherecht beim Verbund. Wie konnte man nur glauben, dass dieses Vorhaben ohne die zwei stimmgewaltigsten Landeshauptleute erfolgreich über die Bühne gehen würde. „Dieser Change wurde wohl in seiner politischen Dimension nicht richtig eingeschätzt – und auch nicht kommuniziert – und war daher von vornherein zum Scheitern verurteilt“, meint Change-Experte Wolfgang Rosam. „Neunzig Prozent aller gescheiterten Deals finden aufgrund emotionaler Befindlichkeiten nicht statt. In den USA sind deshalb Change Communicators fixer Bestandteil in jedem Steering Committee“ (Lenkungsausschuss).

## Kriegs- statt Chancenerklärung.

Anfang Dezember 2007: Die OMV erklärt ihre Fusionsabsicht mit der ungarischen MOL und will ein Übernahmerecht auch gerichtlich durchsetzen. Die Medien schreiben über „psychologische Kriegsführung“. Es kommt zu Verbalinjurien des ungarischen MOL-Chefs gegen die OMV. Ungarns Premier Ferenc Gyurcsány bekräftigt bei einem Treffen mit dem damaligen österreichischen Bundeskanzler Alfred Gusenbauer die Absicht seiner Regierung, eine feindliche Übernahme der MOL durch die OMV mit allen Mitteln verhindern zu wollen. Da finden keine sachlichen Argumente über ein Für und Wider mehr Platz. Da geht es nur noch um pure Emotion, um das Gefühl: Die Österreicher wollen Ungarn beherrschen! „Wo waren da die Change Communicators? Wo waren da ungarische Testimonials, die dem MOL-Management widersprochen hätten?“, fragt Wolfgang Rosam. Ein klassischer Fall, dass Change in vielen Fällen eben zuerst auf Widerstand stößt, weil es kommunikativ nicht gelungen ist oder gelingt, die Chance aufzuzeigen. „Wandel erfordert eine sinnvolle Beteiligung aller Betroffenen“, meint Manfred Höfler, ICG Infora Consulting. „Eine Veränderung des Verhaltens erfordert Energie, die entsteht durch Interessen, Ambitionen, Sehnsüchte, Visionen. Dazu braucht es ein gemeinsames kraftvolles Bild von der Zukunft.“ Und nicht das schlichte Aufs-Auge-Drücken einer fixfertig gefassten Absicht.

> **Durch Planung zum Ziel.** Change braucht Planung, Ziele und Vorhaben, die konsequent verfolgt werden – und vor allem die Kommunikation der Ziele an die Mitarbeiter. Wirkungsvolle Change Manager agieren aber dennoch nicht zwanghaft getrieben, die gesteckten Vorgaben auf den gewählten Pfaden zu erreichen, sondern sind in der Lage, Umwege, Abkürzungen oder völlig neue Wege dabei ebenso zu gehen. Oder nicht haltbare Pläne zu verwerfen, wenn es nötig ist.

> **Situationen kritisch hinterfragen.** Was unterscheidet eine „geschlossene“ von einer „offenen“ Führungskraft? „Der kritische analytische Blick, auch auf das eigene Verhalten“, ist Höfler überzeugt. „Das Gespür für die Situation und die Fähigkeit, Fragen zu stellen, statt Antworten zu predigen. Und ohne Wahrnehmung läuft im Change gar nichts.“

> **Mitarbeitern durch die Unsicherheit helfen.** Die meisten Menschen wollen per se keine Veränderung, sondern sehnen sich nach Sicherheit und Stabilität. Wollen Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Richtung Veränderung mitnehmen, müssen sie sich mit deren Ängsten auseinandersetzen. Welche Unterstützung brauchen sie, um sich auf das neue, unbekannte Land einzulassen? Und noch viel wichtiger: Sie müssen die Mitarbeiter durch die unsicheren Phasen führen, wo das Alte vorüber ist, aber das Neue noch nicht funktioniert.

> **Vorbild sein, nicht Prediger.** Führungskräfte werden bei Veränderungen an ihren Taten und nicht an ihren Worten und Power-Point-Präsentationen gemessen. Sie stehen immer unter Beobachtung. In der täglichen Managementpraxis, beim Feiern und beim Fehlermachen. Höfler: „Change Manager lernen täglich und stehen auch dazu, nicht alles zu können.“ Weil sich ihre Fähigkeiten ständig verändern – und durch den Wandel verbessern. ●

