



## **Macht uns der kontinuierliche Change auf Dauer krank?**

von Claudia Schmidt

Mit dem jüngsten Change-TED hat Mutaree die Frage gestellt „Macht Change krank“. Die Hälfte aller 271 Befragten beobachten, dass sie durchschnittlich 60 Prozent und mehr ihrer regulären Arbeitszeit für Change-Projekte aufwenden. Und dennoch muss das Tagesgeschäft unter konstantem Erfolgsdruck bewältigt werden. 79 Prozent gaben an, dass sie trotz dieser enormen zusätzlichen Belastung durch Change-Projekte keine Entlastung im Tagesgeschäft bekommen. Unternehmen muten ihren Mitarbeitern sehr viel zu: Change-Projekte bedeuten eine deutliche Mehrbelastung – und dabei sagen 53 Prozent sogar, dass der Erfolg der Change-Projekte eine sehr hohe Bedeutung habe. Noch mehr Druck also. Diese Ergebnisse sind alarmierend. Unternehmen müssen reagieren und Change-Kompetenzen aufbauen. Sie müssen intelligente Lösungswege finden und professionelle Ressourcen zur Gestaltung der Zukunft bereitstellen, so dass das Tagesgeschäft weiterhin erfolgreich gemeistert werden kann und Veränderungen trotzdem erfolgreich umgesetzt werden können.

### **Change-Projekte belasten enorm**

Aktuell laufen bei 50 Prozent aller Befragten fünf bis zehn Change-Projekte parallel. Die Umfrage belegt ein hohes Engagement der Mitarbeiter in den Veränderungssituationen, was zu außerordentlichen Belastungen führt: 86 Prozent arbeiten mit hoher Arbeitsverdichtung, 76 Prozent unter Zeitdruck, 75 Prozent empfinden das Ausmaß der Überstunden als belastend. 50 Prozent klagen über Unsicherheit und fehlende Orientierung. Wenn sich an diesem Zustand nichts ändert, führen die notwendigen Change-Projekte der Unternehmen zwangsläufig zum Kollaps. Trotz, oder gerade wegen der enormen Belastung sind 75 Prozent der Befragten der Meinung, dass ihr Unternehmen schon Wert auf die Gesunderhaltung der Mitarbeiter lege. 81 Prozent sprechen von präventiven Gesundheitsprogrammen, 56 Prozent von Change-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. 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. Gleichzeitig müssen die Unternehmen einen Weg finden, um das aktuelle Belastungsniveau möglichst rasch und dauerhaft auf ein realistisch machbares Maß zu senken.

### **Unternehmen müssen reagieren – sonst droht ein Kollaps**

Change ist zum Tagesgeschäft geworden und stellt Führungskräfte und Mitarbeiter vor viele Umsetzungsprobleme. Einfach loslaufen funktioniert in den seltensten Fällen, denn gut gemeint ist in Sachen Change noch lange nicht gut gemacht: „Handgestrickte“ Veränderungsprozesse *können* funktionieren, jedoch auch allzu schnell scheitern, nicht zuletzt aus mangelnder Methodenkenntnis. Gescheiterte Veränderungsprojekte kosten in erster Linie Geld im schlimmsten Fall gar Kopf und Kragen. Unternehmen müssen sich flexibel und dynamisch anpassen und verändern können, ansonsten geraten sie unter Wettbewerbsdruck. Je komplexer das Veränderungsvorhaben, desto wichtiger ist es, schnell über professionelle Change Kompetenzen und Ressourcen zu verfügen. Gefragt sind professionelle Change-Treiber, die den Prozess entsprechend organisieren und koordinieren. Sie haben die Methodenkenntnis, um Veränderungsprozesse professionell anzulegen. So, dass sie von den Menschen akzeptiert und getragen werden, denn Veränderungen erfolgreich zu gestalten heißt auch, die Menschen zu gewinnen. Change Projekte sollten sich für alle Betroffenen normal anfühlen und weder Angst noch Schreckstarre auslösen. Hierfür bedarf es methodischer und menschlicher Kompetenzen. Unsere 10-jährigen Erfahrung im Bereich Change zeigt uns, dass folgende fünf Kernkompetenzen in einer Veränderungssituation unverzichtbar sind:

#### **1. Business-Expertise**

Ein Change-Manager sollte die Gesamt-Zusammenhänge und die Gesamtstrategie des Unternehmens verstehen. Er muss die zentralen Eckpunkte des Kern-Geschäfts kennen, aber auch um die Inhalte der einzelnen Bereiche wissen. Wichtig ist auch, dass er den Kontext einer Veränderung kennt, angefangen bei der Historie bis hin zur Veränderungstiefe und -breite. Auch sollte ein Change-Manager die Change-Fitness der handelnden Personen und Organisationen richtig einschätzen können.

#### **2. Projekterfahrung**

Ein guter Change-Manager benötigt ausreichend praktische Erfahrungen bei der Steuerung komplexer Projekte. Er sollte ein gutes Spektrum aktueller Methodiken kennen und die richtigen Stellhebel zum richtigen Zeitpunkt bedienen können. Er scheut keine Auseinandersetzung und hat eine kritische Distanz zu dem Projekt.

#### **3. Change-Management-Know-How**



Ein Veränderungsexperte kann Menschen begeistern und gewinnen. Er kann Mitarbeiter und Führungskräfte in deren Rollen motivieren und „anzünden“, damit sie eine Veränderung mittragen, besser noch vorantreiben. Ein guter Change-Manager wirkt nicht nur auf das Handwerk ein, sondern insbesondere auch auf die generelle Haltung aller Betroffenen zum Change. Er bezieht Stellung und spricht notwendige Konflikte konstruktiv an. Dafür braucht es ein gutes Stück erlebt oder gar erlittene Veränderungspraxis.

#### **4. Kommunikationsstärke**

Ein Change-Manager kann unterschiedliche Stakeholder kommunikativ abholen, sowohl intellektuell als auch emotional. Er hat das Ziel, alle Beteiligten für die Veränderung zu gewinnen. Egal mit welcher Zielgruppe kommuniziert wird: Ein Change-Manager muss die Haltung aller Gesprächspartner antizipieren und den richtigen Ton treffen. Nur so kann er sicherstellen, dass das Veränderungsvorhaben auf allen Geschäftssebenen erfolgreich und nachhaltig positiv platziert wird.

#### **5. Akzeptierter Partner**

Ein kompetenter Veränderungsexperte hat die Fähigkeit, in kurzer Zeit eine gute Beziehung zu möglichst allen Akteuren des Veränderungsprojektes aufzubauen. Dabei bauen seine Verbindungen auf Vertrauen und gegenseitigem Respekt. Er genießt eine breite Akzeptanz bei Kollegen und Vorgesetzten, hat ein authentisches Auftreten und kann auf Augenhöhe mit allen Projektbeteiligten, unabhängig von deren Hierarchie, sprechen.

Die Ergebnisse der Mutaree-Befragung „Macht Change krank“ finden Sie hier:

[http://www.mutaree.com/sites/default/files/ted\\_macht\\_change\\_krank\\_v02.00.pdf](http://www.mutaree.com/sites/default/files/ted_macht_change_krank_v02.00.pdf)

---

Die Autorin:

Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. 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.