

KULTUR  
leben



## Change Management Teil 2 :

Mit diesen 5 Schritten verankern Sie als Führungskraft nachhaltig Veränderungen in Ihrem ganzen Unternehmen.

Ihr



**Armin Lausterer**

Dipl. Ing. FH Unternehmensberatung

In der Au 34 B  
93179 Brennbere

☎ +49 171 - 1 64 44 22

☎ +49 94 84 - 95 15 94

☎ +49 32 22 - 41 68 24 3

al@armin-lausterer.de  
www.armin-lausterer.de



## Herr Maier hat Probleme..

Herr Maier ist Geschäftsführer der Dose + Deckel GmbH. Die Firma produziert kundenspezifische Sondermaschinen zur Herstellung von Lebensmittelkonserven.

Herr Maier kämpft mit folgenden Problemen:

- 📈 Auslieferungstermine von Anlagen werden in letzter Zeit massiv überzogen.
- 📈 Geplante Projektbudgets reichen plötzlich nicht mehr aus.

Das Resultat sind unzufriedene Kunden und die Margen passen auch nicht mehr.

Herr Maier sieht einen Zusammenhang, mit dem starken Wachstum der Firma in den letzten Jahren. Dadurch hat sich z.B. die Anzahl der laufenden Projekte verdoppelt.

Zusätzlich fordern die Kunden immer aufwendigere und komplexere Anlagen. Vor allem durch den Trend Indust-

rie 4.0 hat die Komplexität der Anlagensoftware stetig zugenommen.

Herr Maier erkennt, dass die Art und Weise wie bei Dose + Deckel Projekte durchgeführt werden, mit den gestiegenen Anforderungen seitens Anzahl an Projekten und Komplexität nicht mehr mithalten kann. Er fasst den Entschluss ein Veränderungsprojekt „effektiveres Projektmanagement“ zu starten...

Dieses Beispiel zeigt die beiden **Hauptauslöser für Veränderungen in Unternehmen:**

1. Schnelles Wachstum des Unternehmens. – Die im Unternehmen vorhandenen Prozesse (Abläufe und Technologie) können, ab einem gewissen Punkt, dem Wachstum nicht mehr schritthalten.
2. Geänderte Randbedingungen seitens Kunde, Technologie, Anforderungen, Wettbewerber usw. Hier gibt es viele Beispiele – In-



dustrie 4.0, wachsende Globalisierung usw.

Diese Notwendigkeit für Veränderung nimmt zunächst nur eine sehr kleine Gruppe von Personen im Unternehmen war. Manchmal sogar nur eine Einzige. Der Großteil des Unternehmens hält weiter an den „alten“ Paradigmen, Denkweisen oder Prozessen fest. Diese waren ja über viele Jahre sehr, sehr erfolgreich.

Daher ist es am Anfang sehr schwierig einen notwendigen Veränderungsprozess überhaupt zu starten.

## **Wie werden Veränderungen nachhaltig im Unternehmen verankern?:**

### **Schritt 1: Überzeugen Sie Ihre Führungskräfte von der Notwendigkeit der Veränderung**

Führen Sie Veränderungen von „oben“ nach „unten“ im Unternehmen ein.

Starten Sie also mit Ihren Führungskräften.

Kommunikation und Information steht am Beginn jedes Veränderungsprozesses.

Überzeugen oder noch besser beweisen Sie Ihren Führungskräfte durch Zahlen, Daten und Fakten, dass eine Veränderung zum jetzigen Zeitpunkt unausweichlich notwendig ist. Zeigen Sie auf welche Konsequenzen es hat, wenn die Veränderung nicht gelingt.

In unserem Beispiel macht das Herr Maier an Hand von Grafiken. Er stellt



dar, wie bei zunehmenden Auftragsvolumen, der Projektverzug zunimmt. Oder welchen Einfluss die Komplexität eines Auftrags auf die Budgeteinhaltung hat. Schließlich macht er in einer Prognose deutlich, wie sich Ergebnis und Wettbewerbssituation entwickeln, falls alles so bliebe wie es ist.

Ihr wichtigste Aufgabe zu Beginn, ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung zu schaffen.

Es bringt dagegen wenig, am Anfang von der schönen heilen Welt nach der Veränderung zu schwärmen oder komplizierte Rollout-, Projektpläne und Maßnahmenlisten vorzustellen. Ihre Führungskräfte sehen sonst nur die zusätzliche Arbeit, die auf die meist schon knappen Ressourcen zukommt. Damit erreichen Sie genau das Gegenteil, Sie provozieren erhöhten Widerstand gegen die Veränderung.

Machen Sie sehr die Betroffenen zu Beteiligten.

Fragen Sie nach, wie die Veränderung aussehen müsste. Nutzen Sie dieses Brainstorming um mit Ihren Führungskräften in einen konstruktiven Dialog einzusteigen. So entstehen wertvolle Ideen für das Veränderungskonzept. Auf die folgenden zwei Fragen sollten Sie sich gut vorbereiten, sie werden am Anfang unter Garantie auf Sie zukommen:

1. Wer ist an diesem ganzen Dilemma schuld?
2. Haben wir denn bisher alles Falsch gemacht?

Wie bereits beschrieben sind meist schnelles Wachstum oder geänderte Randbedingungen die Ursache für die Notwendigkeit von Veränderung. Machen Sie dies an Hand von Zahlen, Daten, Fakten Ihren Führungskräften klar. Erklären Sie, welche Dinge sich geändert haben. Es ist wichtig, dass Ihre Führungskräfte verstehen, dass nichts falsch gelaufen ist und es somit auch keine Schuldigen gibt. Herr Maier stellt



z.B. das erfreuliche Wachstum der Dosen + Deckel GmbH dar. Weiter zeigt er, welchen Einfluss „Industrie 4.0“ und die gestiegenen Kundenanforderungen auf die Komplexität der Projekte haben. Führen Sie mit jedem Ihrer Führungskräfte über das Thema Einzelgespräche.

Starten Sie mit dem nächsten Schritte erst, wenn Sie Ihre Führungskräfte von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt haben.

## **Schritt 2: Ihre Führungskräfte tragen die Botschaft in jeden Winkel Ihres Unternehmens.**

Sobald Ihre Führungskräfte von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt sind, gehen diese wiederum auf Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter zu. Somit wiederholt sich Schritt 1 jetzt eine Ebene tiefer.

Überlassen Sie diesen wichtigen Schritt des Überzeugens den direkten Führungskräften und nicht z.B. Externen. Auch Massenveranstaltungen, à la 200 Mitarbeiter lauschen andächtig dem Geschäftsführer, sind in dieser Phase wenig effektiv.

Die direkten Führungskräfte tragen die Botschaft der Notwendigkeit für Veränderung in jeden Winkel Ihres Unternehmens.

Die Führungskräfte müssen selbstverständlich auf diese Aufgabe gut vorbereitet und unterstützt werden.



Dies kann z.B. durch vorbereitete Agendavorschläge, bereitgestelltes Infomaterial und kurze Schulungen geschehen. So werden Ihre Führungskräfte dieser vielleicht etwas Ungewohnten Aufgabe gewachsen sein. Form und Inhalt der Veranstaltungen werden an die jeweilige Zielgruppe angepasst. Sie sollten aber analog Schritt 1 ablaufen.

**Damit wächst Schritt für Schritt die Überzeugung für die Notwendigkeit der Veränderung in Ihr Unternehmen.**

Weiter profitieren Sie von einer Fülle an Ideen, die Sie kontinuierlich in das Veränderungskonzept einfließen lassen können.

### **Schritt 3: Starten Sie jetzt mit dem Veränderungsprozess**

Jetzt ist es an der Zeit den Veränderungsprozess aktiv ins Unternehmen zu tragen. Wie bei jedem guten Projekt, müssen messbare Ziele, Maßnahmenpläne, Projektpläne, Verantwortliche und Ressourcen definiert werden. Art und Umfang hängt von der Veränderung ab.

**Bilden Sie Ihre Pioniere zu Multiplikatoren aus (vgl. Teil 1).**

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig und ausführlich über die nächsten Schritte, Erfolge usw.

Nutzen Sie dazu unterschiedliche Informationskanäle. Z.B. über Führungskräfte, Aushänge, Infoveranstaltungen usw.



## Schritt 4: Ihre Führungskräfte engagieren sich intensiv im Veränderungsprozess

### Zeigen Sie als Führungskraft Flagge für die Veränderung

Die meisten Ihrer Mitarbeiter werden sich das Ganze erst Mal in Ruhe anschauen (Vgl. Teil 1 – die Siedler). Deshalb ist es wichtig, dass die Führungskräfte persönliches Engagement zeigen und einen möglichst sichtbaren Beitrag zu Veränderung leisten.

Hier ein paar Beispiele:

Falls Sie in einem Bereich 5S (eine besondere Methode zur Arbeitsplatzgestaltung) einführen, richtet auch die Führungskraft ihren Arbeitsplatz an den 5S Kriterien aus.

Wenn neue Prozesse und Abläufe eingeführt werden, kann die Führungskraft beispielsweise ein paar Stunden an diesem Arbeitsplatz mitarbeiten. So

zeigen Sie als Führungskraft Flagge für die Veränderung.

### Treten Sie als Unterstützer Ihrer Mitarbeiter auf

Führungskräfte tauchen normalerweise nur an Arbeitsplätzen auf, wenn etwas Schief gelaufen ist oder es Probleme gibt. So ist zumindest die Wahrnehmung der meisten Mitarbeiter. Deshalb erzeugt die Gegenwart einer Führungskraft am Arbeitsplatz oft ein gewisses Unbehagen bei den Mitarbeitern.

**Während Veränderungen ist es entscheidend Zeit vor Ort bei seinen Mitarbeitern zu verbringen** (vgl. Teil 1 – Siedler).

Tun Sie dies indem Sie als Unterstützer auftreten. Packen Sie aktiv und sichtbar vor Ort mit an. Haben Sie ein offenes Ohr für die Schwierigkeiten. Unterstützen Sie wenn sinnvoll mit Ressourcen (Zeit und Geld). So werden Sie von Ihren Mitarbeitern schnell





als Unterstützer wahrgenommen. Dies mag anfangs für alle Beteiligten sehr ungewohnt sein. Sie werden aber sehr schnell feststellen welche enorm positive Wirkung Ihr Verhalten bei den Mitarbeitern hat. Durch Ihr persönliches Engagement zeigen Sie jedem unmissverständlich, dass es Ihnen mit der Veränderung ernst ist.

**So erzielen Sie Glaubwürdigkeit.**

Jetzt wird die Mehrheit Ihrer Mitarbeiter Ihrem Beispiel folgen.

Wenn sich besonders das oberste Management so engagieren, hat dies eine durchschlagende Wirkung im Unternehmen. Es wird sich in das „Firmengedächtnis“ einprägen.

**Das ist das Geheimnis, wie Sie einen wirklichen und nachhaltigen Kulturwandel in Ihrem Unternehmen erreichen.**

## **Schritt 5: Fördern Sie den Dialog über Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg.**

**Bauen Sie Gräben und Vorurteile zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen ab.**

So heben Sie weitere Optimierungspotenziale. Damit dies gelingt, müssen die ersten Treffen sehr gut moderiert werden. Weiter ist eine sehr gute inhaltliche und methodische Vorbereitung entscheidend. Falls Sie unsicher sind, lassen Sie sich von einem erfahrenen Moderator unterstützen. Bei falscher oder fehlender Moderation, ist die Gefahr sehr groß, dass die Diskussion in Schuldzuweisungen abgleitet und Gräben eher tiefer werden. So verfestigen sich Vorurteile.

**Schließlich müssen den Gesprächen Taten folgen.**

D.h. die angesprochenen Optimierungspotenziale müssen angegangen und



gehoben werden. Ansonsten werden die Treffen richtigerweise sehr schnell als „vertane“ Zeit gewertet.

Beginnen Sie mit den einfachen, schnell lösbaren Punkten. Zeigen Sie zum Anfang jedes Treffens auf welche Themen auf Grund des letzten Treffens umgesetzt wurden und welche Verbesserungen sich daraus ergaben.

Ein ganzes Unternehmen zu verändern erfordert eine durchdachte Strategie, viel Fingerspitzengefühl, eine Menge Zeit und Geduld.

Nutzen Sie diese 5 Schritte als Leitfaden um Veränderungen in Ihrem Unternehmen nachhaltig zu verankern.