

Veränderungsprozesse gestalten

CHANGE MANAGEMENT. Die große Herausforderung besteht darin, durch definierte Strategien Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden zu gewinnen, anstehende Veränderungen mitzutragen. Widerstände sind Teil des Prozesses.

■ DIE EXPERTENRUNDE



Erich Cibulka
Leiter Group Human Resources Bank Austria Creditanstalt
„Geben Sie sich bei Change-Management-Prozessen die nötige Zeit. Änderungen sind erst vollzogen, wenn sich die gesamte Kultur verändert hat. Das kann Jahre dauern. Gestalten Sie den Prozess willentlich.“ [Fabry]



Catharina Cortolezis-Schlager
Stadträtin, Unternehmensberaterin, „team consult wien“
„Legen Sie sich die Latte hoch, aber nicht so hoch, dass man locker unten durchkommt. Achten Sie auf Machbarkeit. Trotz großer Visionen darf die Herausforderung nicht zur Überforderung werden.“ [Fabry]



Franz Nigl
Geschäftsführer ÖBB Dienstleistungen und Personalleiter ÖBB
„Veränderungen sind nicht aufzuhalten und werden letztlich ein Gewinn sein. Stellen Sie sich nicht dagegen, sonst werden Sie verändert. Der nicht kooperative Mitarbeiter kann leicht auf der Strecke bleiben.“ [Fabry]



Christian Legeny
Mitglied der Geschäftsleitung Capgemini Consulting
„Ich empfehle Managern in Unternehmen, Berater nicht als Feigenblatt zu benutzen. Es geht um die wirkliche Bereitschaft, auch sich selbst zu ändern. Nehmen Sie aktiv teil, das kostet sehr viel Zeit.“ [Fabry]



Das Topmanagement muss Verantwortung delegieren. Authentische Kommunikation, welchen Nutzen Veränderungen bringen, sollten auch Führungskräfte der 2. und 3. Ebene leisten: Franz Nigl, Christoph Badelt, Gabriele Zuna-Kratky, Christian Legeny, Katharina Cortolezis-Schlager und Erich Cibulka. [Clemens Fabry]

VON MATTHIAS RAFTL

Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. „Führungskräfte sind Manager und Management ist Change Management“, meint dazu der Personalleiter und Geschäftsführer des Bereiches Dienstleistungen der ÖBB, Franz Nigl, der in einem Unternehmen mit 47.900 Mitarbeitern maßgeblich für einen der größten Changemanagementprozesse des Landes mit zuständig ist.

Erich Cibulka, leitender Verantwortlicher für Human Resources in der Bank Austria Creditanstalt, kann aus seiner eigenen beruflichen Erfahrung drei unterschiedliche Arten von Changeprozessen beschreiben: „Es gibt Change in Abbauprozessen, dafür war ich bei der Konsum-Liquidierung und bei der Sanierung der Gerngross-Gruppe

zuständig, Change im Wachstum, wie ich es explosionsartig bei max.mobil erlebte, und Change bei Mergern als Integration eines Unternehmens in eine neue Gruppe, wie bei max.mobil zu T-Mobile und jetzt bei der Bank Austria in die UniCredit Group. In 15 Jahren war ich also mit fünf großen Changeprozessen konfrontiert und zwar in kürzester Zeit. *Panta rhei*, alles fließt. Warum, alles so schnell geht? Entscheidend ist sicher der technologische Aspekt, die Globalisierung, die schnellere Verfügbarkeit von Informationen. Zu fragen ist aber auch, wie viel Change der Einzelne auf Dauer aushält.“

Die Mitarbeiter ins Boot holen

Christoph Badelt leitet als Rektor der Wirtschaftsuniversität Wien einen Veränderungsprozess, der wiederum eigenen Gesetzmäßigkeiten unterworfen ist: „Bei uns hat sich eigentlich alles geändert: nicht nur die Rechtsform, sondern auch die Philosophie, das Dienst-

recht, die Studienpläne, die Aufbauorganisationen und damit die Entscheidungsstrukturen. Wir sind dabei, aus den Universitäten Unternehmen zu machen, die sich neben ihrem gesellschaftspolitischen Auftrag auch in einem kommerziellen Umfeld bewähren, also gewinnorientiert arbeiten müssen. Dies nicht nur äußerlich, sondern mentalitätsmäßig umzusetzen und die Mitarbeiter als Partner und nicht als Opponenten zu gewinnen, ist für mich die größte Herausforderung.“

Franz Nigl: „Auch bei uns gibt es Change Management auf gesetzlicher Basis, indem wir eine geänderte Gesetzeslage umsetzen. Dann gibt es Bedürfnisse des Unternehmens, Abläufe zu verändern. Der wesentliche Changeprozess besteht darin, für eine so definierte Strategie, Mitarbeiter, Kunden und auch die Menschen rundherum zu gewinnen mitzumachen. Es geht darum, die Mitarbeiter dazu zu bringen, anders zu denken, anders zu arbeiten, eine andere Einstellung zu gewinnen.“

„Mitarbeiter und Führungskräfte ins Boot zu holen gelingt dann, wenn die Zukunft anstrebenswert erscheint“, betont die Unternehmensberaterin und Stadträtin Katharina Cortolezis-Schlager, Eigentümerin der Firma „team consult wien“, „und das ist auch die Kunst. Denn ohne die zweite und dritte Ebene läuft gar nichts. Es muss klar gemacht werden, warum Veränderungsprozesse in einem sich verändernden Umfeld nötig sind und dass das nicht als Kritik des Bestehenden verstanden wird. Denn die Frage ist, was passiert, wenn nichts passiert. Sowohl im öffentlichen Bereich, als auch in der Privatwirtschaft geht es zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen.“

„Change Management ist Aufgabe der Führungskräfte im Unternehmen“, meint der Berater Christian Legeny, Mitglied der Geschäftsleitung der Capgemini Consulting Österreich AG, „denn der Berater ist irgendwann wieder weg. Die Manager müssen die



Christoph Badelt
Rektor der Wirtschaftsuniversität
Wien

„Die Hälfte des Erfolgs ist die Freude an Veränderung. Zu glauben, irgendwann ist alles geregelt und man kann wieder zum Tagesgeschäft übergehen, ist eine Illusion.“ [Fabry]



Gabriele Zuna-Kratky
Direktorin Technisches Museum Wien

„Schlüpfen Sie in die Schuhe des anderen. Mir ist es wichtig, den Unternehmenserfolg als den Gesamterfolg aller Mitarbeiter definieren zu können und nicht nur meine Definition zu sehen.“ [Fabry]

Kommunikation übernehmen. Der Berater kann bei der heutigen enormen Geschwindigkeit helfen, den Prozess strukturierter zu gestalten und den Speed abzufedern.“

Die Direktorin des Technischen Museums Wien Gabriele Zuna-Kratky meint: „Ich stehe einem Kulturbetrieb vor, der es gewohnt war, in Jahrhunderten zu denken. Das Umdenken auf schnelle Prozesse kommt vielen bei uns vor wie die Devise, wir wissen zwar nicht wohin, aber dafür sind wir schneller dort. Ich bin mit drei Dienstrechten konfrontiert: Beamte, Vertragsbedienstete und Angestellte. Da geht es darum, behutsam eine gemeinsame Zukunft zu kreieren.“

Gewinner und Verlierer

„Es geht darum zu zeigen, dass es sich lohnt sich zu verändern“, meint Christoph Badelt, „dafür muss man Zugpferde gewinnen, eine ausreichend große Schar, die den Prozess trägt. Veränderung bedeutet auch Umverteilung: von Macht, Einkommen, Status. Es gibt Gewinner und Verlierer.“

„Change Management ist nicht zeitlich begrenzt“, sagt Franz Nigl, „es ist ein immer wiederkehrender, ständiger Prozess. Denn lernende Organisationen sind lebende Organisationen. Bei den ÖBB müssen wir Kosten optimieren und Strategien entwickeln, wie wir Gewinne erwirtschaften können.“

„Jeder Changeprozess hat in der Regel drei Phasen“, meint Erich Cibulka, „am Anfang steht eine Aufbruchstimmung, dann hüpfert der Prozess ins Negative und danach wieder hoch. Die Talsohle ist nicht zu vermeiden, durch das Tal der Tränen muss jeder gehen.“

„Der Berater kann helfen, diese Talsohlen möglichst kurz zu halten“, meint Katharina Cortolezis-Schlager, „es gilt, klar zu machen, dass es nicht nur Win-win-Situationen geben kann. Widerstände müssen überwunden werden. Am Ende rate ich aber immer dazu, richtig zu feiern und sich zu freuen, dass die Veränderung gelungen ist.“

karriererellen!

Sich keine Zeit geben. Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen. Ohne die nötige Geduld ist es unmöglich, eine Unternehmenskultur zu ändern.

Glauben, es geht immer aufwärts. Jeder Changeprozess wird nach anfänglicher Euphorie in ein Tief geraten. Dieses muss mit Blick nach vorn überwunden werden.

Die Angst außer Acht lassen. Menschen fürchten sich vor Veränderung. Diese Ängste muss ein weitsichtiges Management bei seinem Handeln berücksichtigen.

Es allen recht machen wollen. Bei einem Changeprozess gibt es Gewinner und Verlierer. Veränderungen müssen auch gegen Widerstände durchgesetzt werden.