

Warum Veränderungen so schwierig sind

# Der weite Weg ins Gelobte Land

*Wer einen Wandel im Unternehmen durchsetzen will, muss Rückgrat und Erfahrung haben - und einen langen Atem. Dr. Georg Kraus\* sagt, warum.*

Tipps zum Change-Management  
[@](http://www.channelpartner.de/management_karriere)  
[www.channelpartner.de/  
 management\\_karriere](http://www.channelpartner.de/management_karriere)

**E**inen kulturellen Wandel in Unternehmen herbei zu führen ist ein langwieriger und zäher Prozess. Denn es dauert seine Zeit, bis sich neue Routinen bei den Mitarbeitern und in der Organisation entwickelt haben. Entsprechend ausdauernd und erfahren müssen die (Projekt-) Verantwortlichen sein.

#### **Neue Denk- und Verhaltensmuster**

Im Mittelpunkt dieses Prozesses steht der Begriff „Change“. Er ist ein Modewort und wird entsprechend inflationär gebraucht. Egal, ob Unternehmen Büros auflösen oder mit einem Partner fusionieren, fast jede Veränderung wird heute mit dem Begriff „Change“ belegt. Doch gerät dabei vielfach außer Blick, dass nicht jedes Veränderungsprojekt ein Change-Projekt und nicht jeder Veränderungsprozess ein Change-Prozess ist. Von einem Change-Prozess spricht man nur, wenn mit der Veränderung auch ein kultureller Wandel in der Organisation einhergeht - also die Mitarbeiter (und ihre Vorgesetzten) gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufgeben und neue entwickeln müssen.

Fast allen Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensweisen aufzugeben. Denn diese Routinen vermitteln ihnen Sicherheit. Entsprechend schwer sind echte Change-Projekte zu managen, bei denen es in der Regel darum geht, dass künftig eine große Zahl von Mitarbeitern ein verändertes Verhalten zeigt. Von heute auf morgen lässt sich dieses Ziel nicht erreichen. Dies gilt es beim Planen von Change-Projekten zu bedenken. Andernfalls werden unrealistische Ziele formuliert.

#### **„Techniker“ unterschätzen oft die Konsequenzen**

Doch Vorsicht! Auch wenn nicht jede Veränderung ein Change-Prozess ist, so finden in Unternehmen doch mehr Change-Prozesse statt, als insbesondere deren „Techniker“ oft vermuten. Sie denken vielfach: „Wir gestalten doch nur einen Produktionsabschnitt neu“ - und übersehen, dass sich hierdurch auch die Arbeitsabläufe und -inhalte der Mitarbeiter verändern. Oder sie denken: „Wir fuhren doch nur ein neues CRM-System ein“ - und übersehen, dass sich

hierdurch auch die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter verändern und diese teils neue Fähigkeiten brauchen. Entsprechend überrascht sind sie, wenn sich in der Belegschaft plötzlich (verdeckt) Widerstand regt. Daher sollte das Management bei Veränderungsprojekten, deren Auswirkungen für die Mitarbeiter genau analysieren. Sonst entsteht unverhofft eine Stimmung in der Organisation, der das gesamte Projekt lahmt.

#### **Scheitern oft programmiert**

Manche Unternehmensführer agieren bei Change-Projekten wie folgt: Sie fassen die nötigen (strategischen) Basisentscheidungen. Dann rufen sie eine Projektgruppe ins Leben, die deren Umsetzung in die Wege leiten soll, und anschließend wenden sie sich neuen Aufgaben zu. Wenn Manager so vorgehen, ist ein Projekt von vornherein zum Scheitern verurteilt. Denn Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem der oberen Führungskräfte. Nur wenn von ihnen immer wieder das Signal ausgeht „An der Veränderung führt kein Weg vorbei“, lässt sich die für einen Kulturwandel nötige Veränderungs-

energie erzeugen und bewahren. Unternehmensführer müssen deshalb in Change-Projekten Präsenz zeigen und nachdrücklich für die Veränderung werben.

### Bei jeder Veränderung gibt es auch „Verlierer“

Das ist inzwischen den meisten Top-Managern klar. Eines machen sich viele aber nicht ausreichend bewusst, nämlich dass es bei Change-Prozessen stets auch Verlierer gibt - oder zumindest Personen(-gruppen), die sich als solche empfinden. Unternehmen neigen dazu, Veränderungsvorhaben in ein rosarotes Licht zu tauchen – so als gäbe es bei ihnen nur Gewinner. Entsprechend werden die Vorhaben den Mitarbeitern präsentiert. Doch die Mitarbeiter sind nicht dumm, Sie wissen: Wenn in einer Organisation die Strukturen, Abläufe und Arbeitsbeziehungen verändert werden, dann werden auch die Aufgaben neu verteilt, des Weiteren die Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse. So mit stehen auch viele gewachsene Privilegien zur Disposition.

Entsprechend kritisch beäugen Mitarbeiter zumeist angekündigte Veränderungsvorhaben. Jeder fragt sich: Welche Konsequenzen haben diese für mich? Entsprechend wichtig ist es, mit den Mitarbeitern offen und ehrlich über die (voraussichtlichen) Konsequenzen der Veränderungen zu sprechen. Denn sonst bilden sich die Mitarbeiter aufgrund von

Vermutungen und Annahmen ihr Urteil - alleine oder in informellen Gesprächen mit Kollegen. Und dann erscheinen ihnen die Konsequenzen zumeist dramatischer, als diese faktisch sind. Entsprechend reserviert treten sie folglich dem Veränderungsvorhaben entgegen.

Dies gilt auch für die Führungskräfte. Denn auch sie sind letztlich normale Arbeitnehmer. Deshalb ist es nicht selbstverständlich, dass sie die von der Unternehmensführung beschlossenen Veränderungen mittragen. Zugleich ist aber ihre Unterstützung, wenn es darum geht, diese umzusetzen, unerlässlich. Deshalb sollten die Verantwortlichen, bevor sie ein Change-Projekt verkünden, versuchen, möglichst viele Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen - zum Beispiel, indem sie diese (und sei es nur formal) in die Entscheidung einbinden. Oder indem sie die Führungskräfte in persönlichen Gesprächen ausführlich über die Gründe für die Entscheidung und deren voraussichtliche Konsequenzen, auch für diese selbst, informieren.

Ein weiteres Manko vieler Change-Projekte ist: Unternehmen übertragen die (Umsetzungs-)Verantwortung oft jungen Mitarbeitern als Chance, sich zu bewähren - getreu dem Motto „Lass das mal den Müller machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt“. Als Folge davon werden die Projekte oft von Personen gemanagt, die die Auswirkungen bestimmter Entscheidungen und

Handlungen auf die Organisation nur bedingt einschätzen können, zudem von Personen, die noch ein schwaches Standing im Unternehmen haben.

### „Bereichsfürsten“ als Bremser

Entsprechend schwer fällt es ihnen, von den „Bereichsfürsten“ die nötige Unterstützung zu erlangen - vor allem, wenn diese den ehrgeizigen Nachwuchs als Konkurrenz empfinden. Die Verantwortung für strategische Change-Projekte sollte deshalb gestandenen Führungskräften oder erfahrenen Projektmanagern übertragen werden. Und wenn diese nicht genug freie Kapazitäten haben? Dann sollte dem „Youngster“ zumindest eine entsprechende Person als Coach zur Seite gestellt werden, mit der er seine strategische und taktische Marschrute austüfteln kann. (OE)



\*Dr. Georg Kraus ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal und Verfasser

des „Handbuch Change-Management“ sowie zahlreicher Bücher zum Projektmanagement.

#### Kontakt und Infos:

Tel.: 07251 989034

E-Mail: [info@kraus-und-partner.de](mailto:info@kraus-und-partner.de)

[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

## Auf drei Abmahnungen nicht reagiert

# Unentschuldigt ferngeblieben – Rauswurf rechthens

Nach einer Entscheidung des Arbeitsgerichtes Köln vom 09.02.2009, 5 Sa 926/08 kann die hartnäckige und trotz mehrfacher Abmahnungen über längere Zeit fortgesetzte Verletzung der Pflicht, dem Arbeitgeber eine krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit oder deren Verlängerung anzuseigen, eine fristlose Kündigung rechtfertigen. Darauf verweist der Hamburger Rechtsanwalt Stefan Engelhardt von der Deutschen Anwalts- und Steuerberatervereinigung für die mittelständische Wirtschaft ([www.mittelstand-anwaelte.de](http://www.mittelstand-anwaelte.de)).

Insbesondere dann, wenn der Arbeitnehmer jeweils mehrere Tage unentschuldigt der Arbeit fernbleibt und dadurch eine Einsatzplanung nahezu unmöglich macht, sei eine solche Kündigung gerechtfertigt. Im entschie-

denen Fall war der Arbeitnehmer alkoholabhängig und unterzog sich etwa ein Jahr lang di-

Anzeige



versen stationären Therapien. Zwischenzeitlich war er immer wieder für kürzere Zeiträume nicht arbeitsfähig. In mindestens

vier Fällen fehlte der Kläger mehrere Tage lang, ohne seinen Arbeitgeber über die Fortdauer der Arbeitsunfähigkeit bzw. eine erneute Arbeitsunfähigkeit zu informieren.

### Pflichtverletzung trotz dreimaliger Abmahnung

Der Arbeitgeber sprach daraufhin jeweils eine Abmahnung aus. Als der Kläger nach der dritten Abmahnung abermals unentschuldigt nicht zur Arbeit erschien, kündigte der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis fristlos.

Die daraufhin erhobene Kündigungsschutzklage hatte weder vor dem Arbeitsgericht noch vor dem Landesarbeitsgericht Erfolg, betont Engelhardt.

Das Landesarbeitsgericht hat dazu ausgeführt, dass der Arbeitnehmer hier hartnäckig und trotz

dreimaliger Abmahnung seine Pflicht aus § 5 Abs. 1 Satz 1 EFZG verletzt hat, nämlich seinen Arbeitgeber über seine Arbeitsunfähigkeit bzw. ihre Fortdauer zu informieren. Dies stelle einen wichtigen Grund im Sinne des § 626 Abs. 1 BGB dar und könne eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen.

Arbeitgeber müssen rechtzeitig über eine krankheitsbedingte Verhinderung des Arbeitnehmers und die voraussichtliche Dauer der Abwesenheit informiert werden, um Ersatz für den ausgefallenen Arbeitnehmer planen zu können, so Engelhardt. Dies gilt erst recht dann, wenn der Arbeitnehmer nach dem Ende der attestierten Arbeitsunfähigkeit weiterhin tagelang unentschuldigt fehlt.

**Dr. Renate Oettinger**