

NEUE ROLLEN FÜR KOMMUNIKATOREN UND PERSONALVERANTWORTLICHE

In or out?

VON THOMAS STACH UND HEIKE NETTELBECK

KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

> In or out – dabei sein oder außen vor? Diese Frage richtet sich an Kommunikatoren und Personalverantwortliche im Unternehmen. Ohne zusätzliche Businesskompetenzen und ein neues Rollenverständnis werden sie zukünftig in Changeprozessen an Bedeutung verlieren. Es sind die zahlreichen strategischen Initiativen unter Überschriften wie Exzellenz, Lean, Performance, Effizienz oder Kundenorientierung, die Einstellungen und Kultur in den Unternehmen prägen und den Wandel bestimmen. Hier werden Arbeitsabläufe und Leistungserwartungen neu definiert, Formen der Zusammenarbeit verändert oder Teams neu geordnet. Und hier stehen andere an der Spitze. Die Projektmanager kommen überwiegend aus operativen Geschäftsbereichen. An sie werden immer mehr Changeaufgaben delegiert. In den Businessprojekten werden eigene Changekapazitäten und -kompetenzen aufgebaut, während in den Stäben meist weiter auf eine businessferne Begleitfunktion gesetzt wird.

Dies ist eine Erkenntnis aus einer Trendstudie, die Stach's 2011 durch-

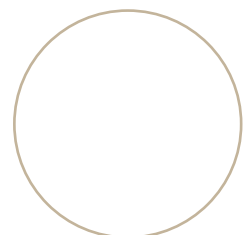
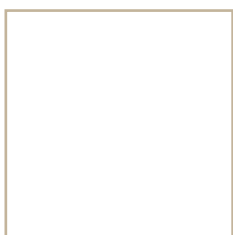
führte. Die Frage war, ob und inwiefern sich durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 und die aktuellen Turbulenzen Zuständigkeiten und Herangehensweisen hinsichtlich der Gestaltung des Wandels in Unternehmen geändert haben. Zur Beantwortung dieser Frage wurden zahlreiche Projekte in Unternehmen unterschiedlicher Branchen vor, während und nach der Krise analysiert und Verantwortliche für strategische Businessprojekte, Change-Management und Unternehmenskommunikation zu ihrer Sicht der Dinge befragt. Die Ergebnisse lassen sich zu fünf Thesen verdichten (siehe nächste Seiten).

Change-Management ist Business Providing

Auch wenn der Begriff Change-Management mittlerweile eher überstrapaziert ist, muss doch konstatiert werden, dass es immer noch zu wenige Unternehmen gibt, in denen eine nachhaltige Veränderungskompetenz systematisch entwickelt wird. Die Krise hat zwar radikale Umwälzungen zur Folge gehabt, aber nur selten wurden mit den Änderungen von Strategien, Prozessen und

Strukturen auch Verhaltensweisen, Kompetenzen und Kulturen weiterentwickelt. Hier sind nicht nur die Unternehmensfunktionen gefordert, an die solche Themen gemeinhin delegiert werden, sondern das gesamte Management von der Unternehmensleitung bis zu den Leitern der strategischen Businessprojekte. Sie alle brauchen ein neues Managementverständnis, in dem Change-Management als Führungsprozess zur Steuerung und Entwicklung der Organisation sowie als Führungsaufgabe zur Steuerung und Entwicklung von Menschen angesehen wird. Insbesondere Kommunikatoren und Personalverantwortliche sollten sich mit dem neuen Rollenverständnis als Business Provider befassen. Sie müssen sich schnellstens in die strategischen Projekte einbringen und ihre Businesskompetenz unter Beweis stellen, um in Zukunft nicht an Bedeutung zu verlieren. <

Thomas Stach ist geschäftsführender Gesellschafter,
Dr. Heike Nettelbeck ist Senior Consultant bei Stach's Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH, Frankfurt am Main



Fünf Thesen zur erfolgreichen Gestaltung des Wandels: Was Unternehmen beim Aufbau nachhaltiger Veränderungskompetenz beachten sollten:

1. Die Anlässe für tiefgreifende Veränderungen nehmen nochmals zu: Change-Management muss als standardisierter Prozess verankert werden.

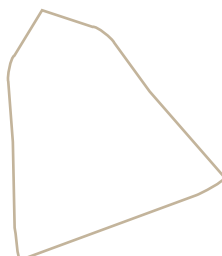
Was passiert, wenn die Zeit zwischen zwei Veränderungen minimal wird und die Grenzen zwischen Auf- und Ab-schwungphasen verschwimmen? Und was bedeutet es, wenn die diversen Veränderungsprogramme ohne Unterbrechung aufeinander folgen oder sogar parallel initiiert werden – oft mit unterschiedlichen Zielen und Geschwindigkeiten? Dann gibt es nur einen Weg: Change-Management muss als standardisierter Prozess mit definierten Kompetenzen im Unternehmen verankert werden. Auch wenn man sich inhaltlich immer wieder neu auf die jeweilige Situation und Herausforderung einstellen muss, sollten grundlegende Abläufe, Methoden und Medien nicht in jedem Projekt neu entwickelt und implementiert werden. Aufbau einer nachhaltigen Changekompetenz bedeutet, aus jedem Veränderungsprozess zu lernen und die gewonnenen Erkenntnisse und Kompetenzen im nächsten Prozess zu nutzen.

2. Change-Management ist ein Führungsprozess: Das vorausschauende Gestalten des Wandels muss die Unternehmensleitung wollen und können.

So, wie Strategieentwicklung und operative Planung unbestritten als Führungsprozesse angesehen werden, mit denen sich die Unternehmensleitung regelmäßig beschäftigt, sollte dies auch für Change-Management gelten. Denn nur durch ein professionelles Veränderungsmanagement kann bewirkt werden, dass die Organisation und die in ihr tätigen Menschen in die Lage versetzt werden, das Ergebnis der Strategie, also einen angestrebten veränderten Zustand des Unternehmens in der Zukunft, zu erreichen. Eine erfolgreiche operative Umsetzung der strategischen Ziele bedingt das Verständnis, die Akzeptanz, die Qualifikation, die Motivation und die gewünschten Verhaltensweisen derjenigen, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Dabei sind nicht nur Personen zu mobilisieren und zu befähigen, sondern die gesamte Organisation als komplexes System von interagierenden Individuen. Im Verständnis einer lernenden Organisation kann die ganzheitliche Veränderung eines Unternehmens nachhaltig nur selbstgesteuert von innen heraus geschehen. Die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen liegt in der Verantwortung des Managements.

3. Losgelöste Changeprojekte funktionieren nicht: Der Wandel findet in den Businessprojekten statt.

„Rein in die Geschäftsprozesse und Businessprojekte“ ist eine der zentralen Empfehlungen. Das heißt: Kommunikatoren und Personalverantwortliche müssen ihre Kapazitäten in die Projekte verlagern und Mitverantwortung für den Businesserfolg übernehmen. Die vielen generischen und abgekoppelten Changekampagnen sollten dagegen der Vergangenheit angehören. Denn das Ergebnis ist in der Regel nicht die gewünschte, für Veränderungen sensibilisierte und motivierte, sondern eher die veränderungsmüde und demotivierte Belegschaft, die von einer Changeinitiative zur nächsten immer skeptischer wird. Veränderte Verhaltensweisen von Einzelnen oder Gruppen können sich nur aus dem jeweiligen Kontext und der praktischen Anwendung heraus entwickeln. Das bedeutet für Unternehmen, dass auf die Mitarbeiter und die Kultur bezogene Entwicklungsziele nicht losgelöst von finanziellen sowie kunden- und prozessorientierten Zielen erreicht werden können. Das gilt umgekehrt auch für Ziele wie Kostensenkung, Effizienzsteigerung oder Prozessoptimierung.



4. Projektmanager von morgen brauchen Changekompetenzen – und Change-Manager brauchen Businesskompetenzen.

Im Idealfall umfasst die Unternehmensstrategie alle relevanten Handlungsdimensionen, die in integrierter Weise in Businessprojekte überführt werden. Das hat zur Folge, dass die jeweiligen Projektleiter nicht nur über Fach- und Projektmanagementkompetenzen verfügen, sondern auch die Aspekte des Change-Managements verstehen und beherrschen sollten. Es ist somit eine strategische Aufgabe des Personalbereichs, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen über entsprechend qualifizierte Projektmanager verfügt – ebenso wie über Kommunikatoren und Personalverantwortliche mit Businesskompetenzen. Der Aufbau derartiger Kompetenzen kann in gezielten Entwicklungsprogrammen, Trainings oder individuell, beispielsweise durch Coaching, erfolgen.

5. Weg vom funktionalen Denken in den Stabsstellen: In der Integration der Personal- und Kommunikationskompetenzen liegt der Schlüssel zum Erfolg.

Funktionales Denken war gestern. Ohne Prozessorientierung und interdisziplinäre Zusammenarbeit sind in etablierten Unternehmen heute keine Effizienzsteigerungspotentiale mehr zu heben. Die operativen Einheiten im Unternehmen haben dies längst erkannt und arbeiten funktionenübergreifend entlang des Workflows zusammen. Nur in den vorstandsnahen Stabsstellen wie Strategie, Personal und Kommunikation kann sich vielerorts noch eine Abgrenzung im Bereichsdenken geleistet werden. Dabei konkurrieren deren jeweilige Ziele weit weniger als die manch anderer Unternehmensbereiche. Im Gegenteil: Wenn man es als übergeordnete Zielsetzung ansieht, die Organisation auf die zukünftigen strategischen Herausforderungen vorzubereiten und die Mitarbeiter zu mobilisieren und zu befähigen, Veränderungen aktiv zu gestalten, sind es insbesondere die oben genannten Funktionen, die einen Beitrag zum Change-Management liefern können und müssen.

