

## **Erfolgreiches Change Management durch Human Resources**

*Unternehmen unterliegen einem ständigen Wandel. Dieser ist essentiell, damit ein Unternehmen über viele Jahre hinweg seine Marktposition behaupten und flexibel auf neue Trends und Herausforderungen reagieren kann. Bewusst herbeigeführte Veränderungsprozesse begleiten Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Um die Veränderungen steuern zu können, müssen Führungskräfte mit den Spielregeln des Change Management vertraut sein. In diesem Beitrag lesen Sie, inwiefern Change Prozesse aus Sicht von Human Resources erfolgreich unterstützt werden können.*

Kein Umbruch kann mit der Brechstange erzwungen werden. Jeder Wandel innerhalb eines Unternehmens braucht eine gewisse Zeit. Nur transparent und konsequent argumentierte Veränderungsprozesse münden in Akzeptanz und sind somit erfolgreich. Jeder Wandel wird getragen von den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens. Ziel eines erfolgreichen Change Managements muss es somit sein, alle Beteiligten dazu zu motivieren, ihren persönlichen Beitrag zum Wandel zu leisten. Nur wenn alle Beteiligten vom Nutzen der Veränderung überzeugt sind, werden sie die neuen Strukturen tragen und leben.

### **Hinaus aus der Komfortzone**

Veränderungen jeder Art stoßen zunächst selten auf Begeisterung. Kein Mensch mag Veränderungen – hier liegen die Herausforderungen für den Personaler. Dieser hat die Aufgabe, die Ängste und Vorbehalte der Mitarbeiter anzuhören und - noch wichtiger - ernst zu nehmen. Die Aufgabe von Human Resources ist es, bei betrieblichen Veränderungen für die Belegschaft einzustehen und deren Anliegen gegenüber der Führung zu vertreten. Gleichzeitig ist der Personaler aber auch Vermittler der Interessen der Geschäftsführung. Durch den engen Austausch mit den Mitarbeitern kann HR Führungskräfte und Unternehmensführung auf kritische Reaktionen vorbereiten und notwendige Vermittlungswege ebnen. Somit übernimmt HR gegenüber der Unternehmensführung auch eine Beratungsfunktion. Der Bereich HR verfügt zudem über wichtige Informationen zur Personal-Ressource, die die Unternehmensführung braucht, etwa bezüglich Kapazitäten oder Personalstruktur. HR muss die Geschäftsführung auf etwaige Kenntnislücken bei Mitarbeitern und Führungskräften hinweisen, die einem erfolgreichen Wandel im Weg stehen könnten. Gleichzeitig gilt es, entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen zu koordinieren und durchzuführen. Eine strategische und vorwärtsgewandte Personalplanung unterstützt Veränderungsprozesse maßgeblich.

### **Das ADKAR Modell**

Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen ist Struktur, etwa durch einen Projektfahrplan. Diesem kann ein Modell zugrunde liegen, das sich bereits in der Praxis bewährt hat. Ein Beispiel hierfür ist das ADKAR Modell von Prosci (der Name des Unternehmens steht für "Professional Science"), das um die Jahrtausendwende vom ehemaligen Ingenieur und Prosci-

Gründer Jeff Hiatt entwickelt wurde. Er ging von der Frage aus, warum manche Change Prozesse funktionieren – und andere nicht, obwohl sie mit gutem Projektmanagement, ausreichender Kommunikation und technischen Raffinessen starten. Seine Antwort: Die Menschen entscheiden. Sein Ansatz ist es daher, zu ergründen, wie genau Menschen (im Fall von Veränderungsprozessen: Mitarbeiter) den Wandel akzeptieren und aufnehmen. Dafür beobachtete er hunderte Unternehmen bei ihren Veränderungsprozessen. Die für das ADKAR Modell durchgeführten Studien setzt er dafür ein, seine Kunden im Bereich Change Management zu unterstützen.

### **Fünf Bausteine des erfolgreichen Change Prozesses**

Der Name ADKAR ist ein Akronym aus den fünf das Modell formenden Bausteinen Awareness (Bewusstsein), Desire (Verlangen), Knowledge (Wissen), Ability (Fähigkeit) und Reinforcement (Verstärkung). Diese Bausteine sind die Basis für ein erfolgreiches Change Management und zielen alle - für HR wichtig - auf die Menschen, die im Unternehmen aktiv sind und erfolgskritisch für den Prozess sind. Bewusstsein braucht es, um zu erkennen, dass (und warum) der Wandel notwendig ist. Diese Erkenntnis sollte so überzeugend sein, dass alle Beteiligten das Verlangen haben, an der Veränderung aktiv teilzuhaben und dieses zu unterstützen. Mit dem Wissen darum, dass man auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet und darüber, wie genau dieser Wandel umzusetzen ist. Hier ist wichtig: Nicht nur Geschäftsführung und Führungskräfte müssen wissen, wie der Veränderungsprozess konkret vor sich geht - auch die Belegschaft sollte über dieses Wissen verfügen. Transparenz ist die Voraussetzung. Weiterhin braucht es die Fähigkeit, die angedachten Veränderungen umzusetzen. Hier stellt sich für HR etwa die Frage: Sind noch Weiterbildungen/Umstrukturierungen notwendig? Schlussendlich braucht es Stärkung, um den Wandel beizubehalten.

### **Wer profitiert?**

Grundvoraussetzung in ADKAR ist ein Informationsfluss und Kommunikation mit allen Beteiligten. Dies kann durch Mitarbeiterbefragungen, die Sorgen und Bedenken aufdecken sowie kaskadisch durchgeführte Informationsveranstaltungen mit Führung und Belegschaft unterstützt werden. So soll negativer Flurfunk vermieden werden und die Mitarbeiter aus der Komfortzone des Status Quo abgeholt werden. Um den Wunsch zur Veränderung auch im Mitarbeiter zu hegen, müssen diesem Argumente an die Hand gegeben werden, wieso der Wandel auch für ihn persönlich Vorteile hat. Ein gutes Argument sind neue Karriereperspektiven durch die eingesetzten Weiterbildungsmaßnahmen. Um neue Fähigkeiten und Wissen einsetzen zu können, muss den Mitarbeitern genug Zeit gegeben werden. Ein Veränderungsprozess sollte somit nicht unter Zeitdruck stehen. Hinzu kommt abschließend, dass ein Veränderungsprozess immer als fortlaufender Prozess gesehen werden muss, der zwar ein Ziel, nicht aber ein Ende hat.

Der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource jedes Unternehmens und steht im Zentrum der HR-Arbeit. Human Resources hat die Aufgabe, jeden einzelnen Menschen - ob Führung oder Mitarbeiter - in den Veränderungsprozess einzubinden, von der Dringlichkeit zu überzeugen und zwischen den einzelnen Ebenen zu koordinieren. So trägt HR maßgeblich zum erfolgreichen Change Prozess bei.