



Im Gespräch:

Gerold Lismann

Immer wieder wird die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen gefordert. Nur wer sich als Anbieter dem permanenten Wechsel auf der Kundenseite und im Wettbewerb stellt und die Unternehmensorganisation für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen gestaltet hat, wird sich erfolgreich am Markt behaupten können.

Veränderungsfähigkeit und Veränderungswille als wesentliche Erfolgskriterien sind also erkannt. Doch in der Realität stellt man immer wieder ein erstaunliches Beharrungsvermögen bei allen Beteiligten fest. Damit ergibt sich die Frage: Wie kann man bei Unternehmern, Managern und Mitarbeitern den Willen und die Fähigkeit für erfolgreiche Veränderung schaffen?

> Wie sieht die Veränderungsbilanz in der Praxis aus?

Gerold Lismann: Statistische Auswertungen zeigen, dass nahezu 80 % aller Veränderungsprojekte scheitern.

> Woran liegt das?

Gerold Lismann: Eine systematische Auswertung zeigt, dass die Unternehmen inzwischen in der Handhabung der Werkzeuge und des methodischen Ansatzes sehr professionell geworden sind. Das Projektmanagement, das auch im Veränderungsprozess eine wesentliche Rolle spielt, ist gut entwickelt.

Woran es fehlt, sind eher die weichen Faktoren.

> Was bedeutet das konkret?

Gerold Lismann: Je mehr Mitarbeiter von den Veränderungen betroffen sind, desto wichtiger ist es, diese in den Veränderungsprozess frühzeitig einzubinden.

Es bedeutet, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Ängste und Befürchtungen durch den gewünschten Veränderungsprozess ausgelöst werden und wie mit diesen zu verfahren ist. Und die Führung ist gefordert.

> Spielt es dabei eine Rolle, um welche Art von Veränderungsprojekten es sich handelt?

Gerold Lismann: Generell kann man sagen, dass Veränderungen zunächst Verunsicherungen und Ängste auslösen. Dabei ist es zunächst nicht wesentlich, ob es sich um positive oder negative Veränderungen handelt: d.h. Veränderungen, die damit verbunden sind, neue Aufgaben zu übernehmen, größere Dimensionen zu erreichen oder aber um negative Veränderungen, wie wir sie klassischerweise aus schwierigen wirtschaftlichen Situationen im Umfeld von notwendigen Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen kennen.

> Welche Rolle spielt denn die Unternehmensführung?

Gerold Lismann: Die Unternehmensführung spielt eine ganz wesentliche Rolle, denn sie muss dokumentieren, dass sie hinter den gewünschten Veränderungen steht. Sie muss als Vorbild, Motivator und Kümmerer präsent sein. D.h. natürlich auch, dass alle Führungskräfte selbst Teil des Veränderungsprozesses sind. Auch sie müssen das eigene Verhalten ändern. Und sie benötigen Unterstützung, damit sie ihre spezielle Rolle und die damit verbundenen Erwartungen im Veränderungsprozess auch erfüllen können.

Gerold Lismann



Nach mehrjähriger Tätigkeit in Führungsfunktionen, seinen Ausbildungen zum Coach und Supervisor, ist Gerold Lismann seit 1992 im MFB-Team tätig. Er ist spezialisiert auf Vertriebs- und Managementtrainings, Coachings und Workshops. Gerold Lismann begleitet erfolgreich u.a.

Veränderungsprojekte in der Automobilbranche, in Dienstleistungsunternehmen und in der Konsumgüterindustrie.



> Wodurch ändert sich die Anforderung in Veränderungsprojekten?

Gerold Lismann: Zunächst dadurch, dass bei Veränderungen eine extrem hohe Anforderung an Information und Kommunikation besteht. Die Geschäftsführung muss verstehen, dass es wichtig ist, offen und klar zu kommunizieren. Dazu gehört es auch, unbequeme Wahrheiten zu formulieren, dann aber auch Perspektiven aufzuzeigen.

> Gibt es typische Führungsfehler in Veränderungsprozessen?

Gerold Lismann: Ein wesentlicher Punkt ist, dass zu wenig kommuniziert wird und eine Information häufig mit einem Dialog verwechselt wird. Führungskräfte müssen erkennen und verstehen, dass in Phasen der Veränderung klare Aussagen und Informationen zu Daten, Fakten, Hintergründen gefordert werden. Dann muss aber auch die Möglichkeit des Austausches geschaffen werden, was für die Mitarbeiter bedeutet, dass sie Botschaften und Informationen hinterfragen können, dass sie eine Plattform erhalten, um die mit der Veränderung für sie entstehenden Ängste und Befürchtungen thematisieren zu können.

> Wie lassen sich hier Lösungen finden, mit denen Veränderungsprojekte erfolgreicher werden?

Gerold Lismann: Das Veränderungsprojekt ist sehr sorgfältig vorzubereiten und zwar sowohl von der fachlichen Seite als auch von der Kommunikationsseite. Auf der Kommunikationsseite muss sehr detailliert und konkret darüber nachgedacht werden, wer zu welchem Zeitpunkt wie in den Veränderungsprozess einzubeziehen ist. Die Fragen sind dann: Wer erhält wann welche Informationen zu den gewünschten Veränderungen? Wer wird wann und wie in die Realisierung eingebunden? Welche Unterstützungsmaßnahmen werden zur Verfügung gestellt?

> Was können denn solche Unterstützungsmaßnahmen sein?

Gerold Lismann: Ganz wesentlich ist die Unterstützung der Führungskräfte. Denn die Führungskräfte müssen ihre spezielle Rolle im Veränderungsprozess verstehen. Sie müssen sie akzeptieren und sie benötigen Unterstützung darin, diese professionell und erfolgreich zu leben. Für die Mitarbeiter gilt es, in Abhängigkeit vom Fortschritt des Veränderungsprozesses, Informationsformen, Dialogmöglichkeiten und Arbeitsschritte zu entwickeln, die dafür sorgen, eine Perspektive zu vermitteln, gute kreative Kräfte positiv einzubinden und das eigene Innovationspotential konstruktiv zu nutzen.

> Was ist Ihre grundsätzliche Empfehlung, wenn es um die erfolgreiche Realisierung von Veränderungsprojekten geht?

Gerold Lismann: Es empfiehlt sich, in folgenden Schritten vorzugehen:

1. Definition der Zielsetzung
2. Klärung des Veränderungsumfangs und Klärung der wesentlichen Erfolgsfaktoren
3. Definition des Projektmanagements
4. Klärung der Begleitung des Prozesses durch Profis, insbesondere des Bereichs der Kommunikation und der Arbeit mit den Mitarbeitern.

MANAGE FUTURE BUSINESS

MFB steht für Manage Future Business. Die Leistungspalette hat sich aus den Anforderungen der Kunden heraus entwickelt. Zusammengenommen decken die Berater den ganzen Workflow eines Unternehmens ab. Alle Berater verfügen über eine umfassende Ausbildung und über Erfahrungen aus der eigenen Unternehmens- und Führungspraxis, wodurch die Akzeptanz auf allen Unternehmensebenen sichergestellt wird. MFB arbeitet ausschließlich mit Seniors, die wissen, wie ein Unternehmen funktioniert und die mit dem Kunden auf Augenhöhe kommunizieren. Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensstrukturen, vom mittelständischen Familienunternehmen bis hin zum international agierenden Konzern. Die Aufgabenstellungen reichen von der erfolgreichen strategischen Positionierung ganzer Unternehmen über den Aufbau einer strategieunterstützenden Personalentwicklung bis hin zu Training und Coaching der Mitarbeiter.