

Grundsätze zu Change Management in Krisenzeiten

In Krisenzeiten, in denen schnell gehandelt wird und schmerzhaft Entscheidungen getroffen werden, besteht die Gefahr, durch das Wie des Vorgehens zusätzlichen Schaden für das Unternehmen zu erzeugen.

Um dies zu vermeiden, sollte in Krisen auf folgende fünf Grundsätze geachtet werden:

1. Nachvollziehbarkeit des Vorgehens sicherstellen:

Es ist wichtig, dass die zu ergreifenden oder bereits getätigten Schritte für die Betroffenen nachvollziehbar begründet werden. Dies kann erfordern, Informationen zur Unternehmenssituation herauszugeben, die auf den unteren Hierarchieebenen so nicht bekannt sind. Wichtig ist auch, die Informationen in einen größeren Zusammenhang zu stellen, damit die Betroffenen über ihre eigene Perspektive hinaus die unternehmerische Perspektive nachvollziehen können (selbst wenn für sie selbst damit unerwünschte Folgen verbunden sind).

2. Transparenz herstellen:

Typisch für Krisenzeiten ist, dass die Betroffenen verunsichert und dadurch regelrecht blockiert sind. Energie, die durch Unsicherheit gebunden ist, fließt nicht in den Arbeitsprozess ein. Daher sollte größtmögliche Transparenz über das geplante Vorgehen und die Folgen hergestellt werden. Selbst wenn es sich um unerwünschte Schritte handelt, wird dadurch zumindest Erwartungssicherheit erzeugt, wodurch die psychische Belastung der Betroffenen vermindert wird.

3. Kohärenz beachten:

Ein dritter wichtiger Grundsatz ist, dass die ergriffenen Maßnahmen zueinander passen und nicht zum bisherigen Vorgehen im Widerspruch stehen. Sind Widersprüche unvermeidlich (z. B. weil ein Projekt abgebrochen und eine entgegengesetzte Richtung eingeschlagen wird), ist es sehr wichtig, den Widerspruch selbst zu benennen und sicherzustellen, dass die Entscheidung für die Betroffenen trotzdem nachvollziehbar ist (siehe Punkt 1).

4. Psychologische Folgewirkungen im Auge behalten:

Bei allen Maßnahmen sollte darauf geachtet werden, dass die negativen Auswirkungen auf das persönliche Empfinden und die Einstellung der Betroffenen so gering wie möglich gehalten werden. Negative psychologische Wirkungen richten Schäden an, die meist länger anhalten als die Krise selbst. Typische Beispiele für Maßnahmen mit solchen Folgewirkungen: die Mündigkeit der Betroffenen wird untergraben, indem über deren Kopf hinweg entschieden wird, obwohl sie die Experten für das Thema sind; mangelnde Fairness bzw. Gerechtigkeit bei der Verteilung der Lasten; eine Beschädigung der Unternehmenskultur.

5. Unternehmerische Folgewirkungen im Auge behalten:

Viele Maßnahmen, die dem Unternehmen kurzfristig Erleichterung verschaffen, können sich als starke Hypotheken für die Zukunft erweisen. Zwei typische Beispiele: ein gut funktionierendes Vertriebsnetz wird zerschlagen; Gebäudeteile werden verkauft und anschließend (zu höheren Konditionen) angemietet. Wegen der in Krisenzeiten häufigen Führungswechsel fallen solche kurzsichtigen Entscheidungen oftmals erst auf, wenn die Verantwortlichen schon wieder in einem anderen Job arbeiten.