



WARUM AUCH DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT AM CHANGE MANAGEMENT NICHT VORBEI KOMMT

05.04.2006 Fachinformation

Viele Immobilienunternehmen geraten aufgrund der sich ständig verschlechternden Bedingungen ihres wirtschaftlichen Umfeldes unter erheblichen wirtschaftlichen Druck. Eine der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, dem wirksam begegnen zu können, ist das Change Management, das unser Gastautor Reinhard Grützmaker in nachfolgendem Beitrag im Detail vorstellt. Zusammenfassung Vornehmlich die äußeren, sich permanent verändernden Bedingungen des wirtschaftlichen Umfeldes stören nachhaltig innerbetriebliche Prozesse. Die Wirtschaft wächst nicht mehr. Realeinkommen und -vermögen sinken. Besonders Ostdeutschland hat mit sinkenden Bevölkerungszahlen und anhaltend hohem Leerstand zu kämpfen. Die Immobilienunternehmen befinden sich in einem immer härter werdenden Verdrängungswettbewerb. Viele Unternehmen geraten deshalb unter wirtschaftlichen Druck. Von den sehr wenigen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, dem wirksam begegnen zu können, ist das Change Management die wohl praktikabelste. Obwohl in der Immobilienwirtschaft oft noch unbekannt, kommt am Change Management, einer Methode zur Bewältigung organisatorischer Veränderungen, heute kein Unternehmen mehr vorbei. Es ist zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens unabdingbar. Über die Hälfte aller Change Management-Prozesse scheitern. Werden prinzipielle Regeln und grundlegende Erkenntnisse beachtet, wird ein solcher Prozess sehr viel eher erfolgreich abgeschlossen werden können. Dies wird in dem kurz dargestellten Beispiel aus der Praxis des Autors verdeutlicht. Ohne unternehmerische Weitsicht und Problemsensibilität ist Change Management nicht möglich. Die Unternehmen sind einem permanent wachsenden Anpassungsdruck an sich ständig verändernde Bedingungen unterworfen. Die seit Basel II wesentlich erweiterten und restriktiver gehandhabten Kreditsicherungskriterien machen den Unternehmen fremd-finanzierte Investitionen und Kreditprolongationen sehr viel schwerer, als bisher. Der Störfall ist zum Normalfall geworden. Eine zunehmende Anzahl von Unternehmen steht deshalb vor nahezu unlösbaren Problemen, die in einigen Fällen das Ende des Unternehmens zur Folge haben werden. Eine solch kritische Situation rechtzeitig zu erkennen, ist der erste und wichtigste Schritt, dem Problem aktiv begegnen zu können. Der m. E. nach wichtigste Problembereich ist die Optimierung der Selbstkostenstruktur, und hierbei insbesondere die der Ablauf- und Aufbauorganisation des Geschäftsbetriebes. Es genügt nicht mehr, nur dem uralten Prinzip der Organisationstheorie "Die Struktur orientiert sich am Prozess" zu folgen. Es ist ein Denken in völlig neuen Dimensionen, ein radikales Umdenken erforderlich. Von den sehr wenigen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, diesem Problemfeld wirksam zu begegnen, ist das Change Management (kurz: CM), eine Methode zur Bewältigung organisatorischer Veränderungen, die wohl praktikabelste. Das Ziel eines CM-Prozesses ist es, sich den veränderten Bedingungen so anzupassen, dass nicht nur das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens, sondern auch dessen kontinuierliches Wachstum gesichert ist. Change Management muss breiten Eingang in die Immobilienunternehmen finden. Was eigentlich ist Change Management? Landläufige Vorstellungen zum CM beginnen offensichtlich beim schlichten Auswechseln der Unternehmensleitung. Genau dies bezeichnete kürzlich ein Wiesbadener Unternehmer gegenüber einer renommierten Tageszeitung als Change Management. Dies zeugt von einer geradezu sträflichen Unkenntnis in ausgerechnet der Hierarchieebene, die einen CM-Prozess zu platzieren, zu leiten und zu verantworten hat. Grob vereinfacht ausgedrückt, verbirgt sich hinter dem Begriff Change Management ein ganzheitlicher Ansatz, unter Einsatz sozialwissenschaftlicher/psychologischer Methoden organisatorische Strukturen, Prozesse, Verhaltensmuster, Paradigmen und Unternehmenskulturen zu analysieren und zu verändern sowie diese Veränderungen

anschließend zu stabilisieren. Es geht also um den geplanten organisatorischen Wandel ohne Tabus und ohne ausgesparte oder gesperrte Bereiche. Viele Unternehmen befassen sich jedoch nicht mit bewusst praktiziertem CM. Ihm ist in der Immobilienwirtschaft eine wesentlich breitere Geltung als bisher zu verschaffen. Es muss zu einem ständig mitlaufenden Prozess werden und ist notwendig, um sich in dynamischen, innovativen und komplex strukturierten Märkten auf Dauer behaupten zu können. CM-Prozesse sind für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens unabdingbar. Bei Beachtung grundlegender Erkenntnisse und Regeln wird ein CM-Prozess gelingen. Bisherige Darstellungen von CM-Prozessen in der Literatur beschränken sich im Wesentlichen auf harte Faktoren der interaktiven Prozessebene. Mit den ebenso wichtigen weichen Faktoren der vorgelagerten Phasen im Individualbereich setzt man sich m. E. nicht oder nur unzureichend auseinander. Das vom Autor entwickelte Zwei-Ebenen-Modell stellt den gesamten CM-Prozess in seiner Komplexität sowie in seinen Einzelschritten grafisch anschaulich dar. Die angegebenen Zeiträume dienen lediglich einer groben Orientierung und sind natürlich diskutabel. CM berücksichtigt heute neben den Organisationsmitgliedern auch deren Einstellungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen. Den Prozessverantwortlichen muss bewusst sein, dass Veränderungen für die meisten Menschen unbequem sind. Sie werden anfangs mit Skepsis betrachtet und u. U. abgelehnt. Versucht die Unternehmensleitung nicht so zeitig wie möglich, alle Betroffenen mit ins Boot zu holen, wird der Veränderungsprozess mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern. Dies geschieht in mehr als der Hälfte aller begonnenen CM-Prozesse. Die Hauptgründe für das Scheitern liegen in unzureichender Ressourcenbereitstellung hinsichtlich Zeit, Finanzen und externer Unterstützung, in einem unprofessionellen Projektmanagement, in ungenügender Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung sowie in der ungenügenden Ausrichtung und Einstimmung aller Beteiligten auf den Veränderungsprozess. Zudem sind wichtige CM-Instrumente, wie z. B. das Retention-Management weitgehend unbekannt und finden selbst in der Literatur nur ungenügend Erwähnung. Veränderungsprozesse erfolgen stets in mehreren folgenden Schritten und beginnen stets in den Köpfen, zuerst in denen der Unternehmensleitung. Sie hat Veränderungsnotwendigkeiten rechtzeitig zu erkennen und die erforderlichen Maßnahmen sofort einzuleiten. Dies ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Weitere Erfolgsfaktoren sind insbesondere realistische und klare Visionen und Zielsetzungen, eine umfassende Kommunikation sowie die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung. Der Zeitplan für einen CM-Prozess ist flexibel zu gestalten und zu handhaben. Werden den Betroffenen nicht ausreichend große zeitliche Anpassungs- und Entwicklungsräume gelassen, bleibt ein Teil von ihnen auf der Strecke. Sie verabschieden sich in die innere Emigration und werden den CM-Prozess im Weiteren mit passiven oder aktiven Widerstand ablehnen und zum Scheitern bringen wollen. Ebenso unabdingbar ist der laufende und detaillierte Soll-Ist-Vergleich, das permanente Prozesscontrolling anhand zuvor festgelegter Kontrollkriterien. Es müssen bereits in der Planungsphase eines CM-Prozesses Strategien und Maßnahmen festgelegt werden, wie zu verfahren ist, wenn es im Verlauf des Prozesses zu Planabweichungen oder -änderungen kommt. Steht man solchen Fällen konzeptionslos gegenüber, wird es sehr schwer, den Prozess wieder zum geordneten Lauf und zum erfolgreichen Ende zu führen. CM-Prozesse erfordern also von Anbeginn an erhebliche emphatische Fähigkeiten der verantwortlichen Akteure, da in den häufigsten Fällen die weichen Faktoren die erfolgskritischeren sind. Es darf nicht vergessen werden, dass Organisationsentwicklungen zu aller erst Personalentwicklungen sind. Trotz Beachtung allgemeiner Regeln kann ein CM-Prozess misslingen – ein Praxisbeispiel. In dem Immobilienunternehmen, in das der Autor kurz vor dem hier geschilderten Fall als Vorstand eingetreten war, ergab sich mit der nicht vorhersehbaren vierwöchigen Abwesenheit des für die Vermietung allein zuständigen Mitarbeiters ein Problem. Alle laufenden Mietvertragsanbahnungen und Vertragsverhandlungen brachen abrupt ab. Der Vermietungsprozess wurde damit nachhaltig und erheblich behindert. Dies war die Folge des zu diesem Zeitpunkt funktional gegliederten Organisationsaufbaues. Die Unternehmensleitung beschloss darauf hin, die Organisationsstruktur zu verändern. Dazu bildete sie gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung eine Arbeitsgruppe. In ihr wurden Prozessabläufe, Arbeitsinhalte u. a. untersucht und analysiert. Es wurde erkannt, dass nur eine umfassende Veränderung der gesamten Ablauf- und Aufbauorganisation, also ein vollständiger CM-Prozess dauerhaft Abhilfe schafft. Die derzeitige Verrichtungs- bzw. Funktionsorientierung der einzelnen Arbeitsplätze sollte beseitigt und durch eine sog. Objektorientierung ersetzt werden. Ergänzt werden sollte dies mit einer räumliche Neuordnung der persönlichen Arbeitsplätze. Es wurden die entsprechenden Maßnahmen- und Zeitpläne erarbeitet, der Belegschaft vorgestellt und mit ihr diskutiert. Die notwendigen Strukturänderungen sollten in drei Phasen realisiert werden, da alle Beteiligten zu ihren bisherigen Aufgaben schrittweise neue Tätigkeiten übernehmen

mussten. Die betreffenden Kollegen sollten mittels learning by doing sowie mit kollegialer Hilfe anderer Kollegen auf diese neuen Tätigkeiten vorbereitet werden. Trotz erfolgreich beendeter erster Realisierungsphase, breiter Zustimmung, guter Strategie sowie realistischem Fahrplan und Zeitrahmen scheiterte dieser CM-Prozess im Verlauf seiner zweiten Phase. Für unmöglich gehaltene Ereignisse hatten eine fundamentale innerbetriebliche Ausgangsbedingung geändert. Der Zwang für die Unternehmensleitung, daraufhin den Prozess für eine Übergangszeit korrigieren zu müssen, sowie die Folgen dieser Korrekturen auf den Gesamtprozess konnten von der Unternehmensleitung gegenüber der Belegschaft zwar kommuniziert, die erforderliche Personalmaßnahme aber nicht durchgesetzt werden. Damit entstand für die anderen Beteiligten eine auf Dauer inakzeptabel hohe Arbeitsbelastung, zu deren sofortiger Beseitigung die Unternehmensleitung mangels vorbereiteter Lösungen nicht in der Lage war. Dies zeigt, dass neben einer breiten Mitarbeiterbeteiligung auch eine hervorragende, ehrliche und umfassende Kommunikation zwischen Leitung und Belegschaft in allen Prozessschritten unverzichtbar ist. Es zeigte sich aber auch, dass es durchaus Situationen geben kann, die die Unternehmensleitung unvorbereitet treffen. Hier muss erklärend hinzugefügt werden, dass im Wesentlichen ein von außen wirkender Störfaktor die Ursache für das Scheitern war, der sich erst nach Eintritt der gen. Prozessstörung zeigte. Es handelte sich dabei um einige von der Unternehmensleitung kaum beeinflussbare subjektive Ressentiments Außenstehender, die am Gesamtprozess nur indirekt beteiligt waren. Im Nachhinein stellte sich heraus, dass es Informationskanäle nach außerhalb gab. Diese im verborgenen existierenden Beziehungen waren der Unternehmensleitung und ihrer Arbeitsgruppe bis zuletzt unbekannt geblieben. Daran wird deutlich, dass auch die sog. informellen Organisationsstrukturen, die informellen Beziehungsgeflechte im und um das Unternehmen und ihre unbestreitbar vorhandenen dysfunktionalen Auswirkungen auf das Unternehmen niemals unterschätzt werden dürfen. Im Ergebnis musste der CM-Prozess trotz des bis dahin erfolgreichen Verlaufes auf halbem Wege abgebrochen werden. Die zu diesem Zeitpunkt in die Abläufe bereits implementierten Änderungen wurden rückgängig gemacht. Fazit: Es hat sich die Erkenntnis bestätigt, dass die Unternehmensleitung vor Realisierung eines CM-Prozesses den Mut aufbringen muss, alle Elemente der Organisationen, primäre wie informelle, zu analysieren und in Frage zu stellen. Sie muss auch Möglichkeiten mit eher unwahrscheinlichem Eintritt diskutieren, darf keinen Teil auslassen und muss erforderlichenfalls bereit sein, die gesamte Struktur neu zu ordnen. Dies fordert den Verantwortlichen ein erhebliches Maß an Überwindung ab. Es kann als gesicherte Erkenntnis gelten, dass bisherige prinzipielle Erkenntnisse zum Change Management trotz bestehender Unterschiede zwischen anderen Wirtschaftszweigen und der Immobilienwirtschaft sehr wohl auch in diese transferiert werden können. Die ungekürzte Fassung dieses Beitrages (ca. 40 Seiten) steht zum Download im Internet-Angebot des BBU zur Verfügung. Reinhard Grützmaker Der Beitrag basiert auf den vom Autor verfassten Diplomarbeiten "Darstellung der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung in Deutschland und ihrer Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft besonders in Ostdeutschland" und "Change Management in mittelständigen und großen Unternehmen der Immobilienwirtschaft vor dem Hintergrund stetig veränderlicher wirtschaftlicher Rahmenbedingungen" (VWA Berlin, Fachbereich Organisation und Unternehmensführung, 2004). Zwei-Ebenen-Modell des Change Managements Langversion des Beitrags (40 Seiten)

Downloads

15022_Seite%207%20Change%20Management	162 PDF
15026_Warum%20auch%20die%20Immobilienwirtschaft%20am%20Change%20Management%20nicht%20vorbei%20kommt%2006-01-25	162 PDF

<https://bbu.de/beitraege/warum-auch-die-immobilienwirtschaft-am-change-management-nicht-vorbei-kommt>