

SONDERDRUCK

ZUM THEMA
CHANGE MANAGEMENT

10 THESEN FÜR EINE NACHHALTIG ERFOLGREICHE VERÄNDERUNG

Angelehnt an die Ausführungen von Michael Bachmann [lic. Iur., MBA], MBA-Arbeit an der ZFU International Business School, S. 46-52, November 2007



Philos® Managementberatung

Josef-Retzer-Str. 43

81241 München – Germany

www.phil-os.de

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Andreas F. Philipp

E-Mail: andreas.philipp@phil-os.de

Phone: ++49/ (0)89/ 28 89 04 92

Direct: ++49/ (0)173/ 3 51 60 46

10 Thesen für eine nachhaltig erfolgreiche Veränderung

1. DER START ALS ERFOLGSFAKTOR

Es braucht zu Beginn zumindest bei einigen Meinungsmachern eine tiefe und gelebte Überzeugung mit der Veränderung etwas Positives und Besseres für die Zukunft kreieren zu wollen und damit ein höheres Ziel für das Unternehmen zu erreichen. Zum Start benötigen Sie einige risikofreudige Mitarbeiter/innen, welche von ihrer persönlichen Veranlagung her Spaß haben an Veränderungen und welche intern als Advokaten für die Veränderung wirken können.

Eine Veränderung beginnt immer **mit ein paar wenigen Leuten**, bis irgendwann die magische Grenze überschritten wird und die Mehrheit auf den Zug aufspringt. Dieser Prozess braucht Energie und diese muss im Unternehmen spür- und sichtbar sein.

Durch konsequentes Wiederholen der Botschaften wird das System irritiert und der Personenkreis kann eine schier magische Anziehungskraft auf weitere Personen ausüben und ansteckend wirken.

Gemäß einer Studie der Harvard Business School muss **diese strategische Überzeugungsarbeit Wochen – wenn nicht Monate – vor den eigentlichen Maßnahmen einsetzen**, um erfolgreich zu sein.

Der Start ist bereits ein Schlüsselindikator in der Beurteilung, ob eine Veränderung mit großer Wahrscheinlichkeit gelingen oder scheitern wird. Die falsche Mannschaft, das falsche Timing (zur falschen Zeit am falschen Ort) und die falsche Stoßrichtung sind tendenzielle Stolpersteine auf dem weiteren Weg in Richtung Veränderung.

2. SYSTEME UND MECHANISMEN VERSTEHEN

Sich bewusst sein und akzeptieren, dass der Grossteil der Menschen Veränderungen und Neuem gegenüber zu Beginn negativ eingestellt sind. Menschen wollen keine Veränderungen.

Eine bekannte Overhead Folie aus Managementseminaren aus den neunziger Jahren ("the only person who likes change is a wet baby") liegt auch heute gar nicht so falsch. Es gilt konsequent vor Augen zu halten, dass **Menschen von der Persönlichkeit her sehr unterschiedlich konzipiert** sind und einige stärker begleitet und geführt werden müssen als dies bei anderen der Fall ist. Wenn dies nicht im Hinterkopf behalten wird, können Irritationen die Folge sein, wenn die eigene Begeisterung für einen radikalen Umbau nicht geteilt wird. Widerstand eines Systems ist sogar unabdingbare Begleiterscheinung, wenn eine tatsächliche nachhaltige Veränderung auf Ebene Tiefenstruktur realisiert werden will.

Insbesondere ist es wichtig, die Geschichte einer Organisation und der Mitarbeiter zu kennen, um prognostizieren zu können, mit welchen Widerständen bei welchen Maßnahmen zu rechnen ist.

3. MOEGLICHST KLARES ZUKUNFTSBILD

Ohne jedes Detail bereits an die Wand skizzieren zu müssen, sollte doch eine grobe Vorstellung bezüglich des mit der Veränderung angestrebten Endzustandes erreicht werden. Wohin will die Organisation? Wie will diese aussehen? Weshalb soll die geplante Veränderung überhaupt angetreten werden? Das Zukunftsbild wirkt während der Veränderungsphase als **so genannter Leitstern**.

Denn mit dem Zukunftsbild kann überprüft werden, wo die Hauptursachen liegen, dass dieses nicht einfach so erreicht werden kann? Was muss konkret im Unternehmen verändert werden? **Die Diskussion darüber sollte möglichst breit geführt und verstanden werden.** Damit kann überprüft werden, ob die eingeleiteten Maßnahmen die Richtigen sind und tatsächlich zum gewünschten Endzustand führen können.

Idealtypisch wäre es, einen solchen Prozess von Beginn weg bis ins kleinste Detail zu planen und die Ressourcen auf die entsprechenden Arbeitspakete zu allozieren, um zum gewünschten Zeitpunkt das Zukunftsbild zu erreichen.

In der Realität sind aber solche tief greifende Veränderungen in einem großen Unternehmensgebilde mit derart vielen Unsicherheiten konfrontiert, dass in der Regel **bloß die Gesamtstoßrichtung und entsprechende Initiativen geplant werden können.**

Das Prinzip des systematischen Ausprobierens und "Daraus-Lernens" ("Trial and Error") ist häufig erfolgsversprechender als ein Übermaß an Energie in die rein sachliche Planung zu investieren.

4. RASCH ERFOLGSSTORIES PLANEN, KOMMUNIZIEREN UND FEIERN

Planen Sie **Quick Wins** und kommunizieren Sie diese auf dem Weg in Richtung Zukunftsbild in fast penetranter Art und Weise. In einer direkten und ehrlichen Sprache ohne Fachsimpeleien und Kommunikationsjargon.

Insbesondere sachlich und rational orientierte Menschen wollen erste Resultate und Fakten sehen, bevor sie an etwas glauben und aktiv mitwirken. Um diese und damit die Basis in einem Unternehmen mit auf die Reise zu nehmen, müssen sie Erfolge vorweisen können. Erst dadurch wird es überhaupt möglich, dass die zu Beginn kleine Minderheit irgendwann die Mehrheit gewinnt. **Haben Sie Spaß, feiern Sie Erfolge, gehen Sie unkonventionelle Wege** und beobachten Sie, wie plötzlich zunehmend Leute mehr Freude an der Arbeit gewinnen und wesentlich stärker motiviert sind.

Gerade in den ersten Monaten ist die Verunsicherung besonders groß, und Rückschläge sind unvermeidlich. In dieser Phase muss der Umgestaltungsprozess besonders sorgfältig gesteuert werden – sonst sind die Erfolgchancen gering.

5. KLARE INFORMATION UND DIALOG

Die Visionen und die Ziele der Veränderung müssen **kontinuierlich kommuniziert** werden. Studien haben gezeigt, dass Strategieänderungen zwischen 60 und 80-mal kommuniziert werden müssen, bis sie greifen!

Das heißt für das Management: **"Walk the talk."** Zentraler Erfolgsfaktor bei der Kommunikation scheint mir aber auch das "wie". Denn hier steht die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft auf dem Spiel und diese können sie nur einmal im Leben verlieren. Wenn jemand über Jahre hinweg Kosten sparen und Sanierung gepredigt hat, wird es schwierig, dass Leute ihm plötzlich das Vertrauen schenken, eine Wachstums- und Innovationsstrategie umzusetzen. Starten Sie bei größeren Veränderungsinitiativen eine eigenes Informations- und Kommunikationskonzept.

In der Praxis hat sich eine **vierstufige Kommunikationsstrategie** als erfolgreich erwiesen:

- Phase 1: Bevor Sie ein neues Konzept verkünden, sollte eine **breite Akzeptanz** im Unternehmen gesichert sein
- Phase 2: Schaffen eines **Interpretationskontextes**, in dem die Informationen gedeutet und bewertet werden können
- Phase 3: Greifen die ersten Maßnahmen, müssen Sie versuchen, die Stimmung im Sinne des Kurswechsels zu **beeinflussen** (siehe Quick Wins)
- Phase 4: Vorbeugung gegen Rückschläge, indem **in kritischen Zeiten verstärkt** Überzeugungsarbeit geleistet wird.

Regelmäßige Informationsveranstaltungen sind ein absolutes Muss. Es gilt aber darauf zu achten, wie und mit welchen Worten kommuniziert wird. **Nicht mit kritischem Finger, jetzt ändert endlich Euer (in der Vergangenheit als erfolgreiches und als gut beurteiltes) Verhalten**, sondern die Leute einbeziehen und sie - soweit dies möglich ist - selbst herausfinden lassen, dass der neue Weg für die Zukunft der richtige für sie ist.

Grundsätzlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass eine Strategie dann gut ist, wenn sie einem wildfremden Menschen am Bahnhof in fünf Minuten in einfachen Worten erklärt werden kann. Denn wenn die Architekten einer Strategie die Inhalte nicht in einfachen Worten selbst skizzieren können, wie soll dann die Organisation eine solche erfolgreich umsetzen? Dazu gehört aus meiner Sicht das WOHIN (Ziel/Vision), das WARUM (Motivation) und das WIE (Zeitrahmen; Ressourcen und Planung).

6. AUTHENTIZITÄT UND DURCHHALTEWILLEN

Ein Veränderungsprozess bedarf einer absoluten **Kongruenz zwischen Sagen und Tun** des Veränderungssponsors und der Veränderungsmanager. Dies hat mit großer Hartnäckigkeit zu geschehen!

In einer hektischen Phase der Veränderung ist es als Führungskraft unmöglich alles gleichzeitig wissen, entscheiden und mitgestalten zu wollen. **Seien Sie auch ehrlich, wenn Sie etwas nicht wissen oder verstehen und schaffen Sie dadurch Vertrauen!**

Auch dürfen in stürmischen Phasen Entscheidungsträger nicht vom Weg abweichen, wenn der eingeschlagene Pfad der Zielerreichung dient. In der Konsequenz bedeutet dies, sich nicht erpressen zu lassen und Zugeständnisse im Sinne fauler Kompromisse weitestgehend zu vermeiden.

Darüber hinaus bedarf es einer großen Portion an Durchhalte- und Stehvermögen. Je heftiger die Veränderung ist, desto mehr Gegenwind haben Sie zu erwarten! Demonstrieren Sie immer wieder Ihre eigene Verpflichtung zur Veränderung und zum Handeln.

7. STÄRKENORIENTIERTER EINSATZ UND WERTSCHÄTZUNG

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist für mich die **echte und ehrliche Wertschätzung von Menschen**. Wer Menschen nicht liebt und ihre Verschiedenartigkeit nicht akzeptiert, sollte sich überlegen, ob er Menschen führen und begleiten möchte?

Angelehnt an Dr. Reinhard K. Sprenger, sind Menschen grundsätzlich motiviert und Führungskräfte müssen sich „nur“ die Frage stellen, was sie tun können, damit sie ihre Leute nicht demotivieren.

In stark hierarchisch geführten Organisationen werden wichtige Entscheidungen konsequent von wenigen Entscheidungsträgern getroffen. Auf die Nutzung des Kreativitätspotenzials durch Involvierung von Direktbetroffenen wird weitestgehend verzichtet.

In der Konsequenz bedeutet dies auch, dass wir einen stärkenorientierten Einsatz unserer Mitarbeiter/innen anstreben müssen und ihnen weitestgehende Verantwortung übertragen. Gerade in unsicheren Zeiten der Veränderung braucht es mutige und couragierte Persönlichkeiten auf allen Stufen. **Was kann sie besonders gut, was macht er besonders gerne?** Bei solchen Aufgaben wachsen Menschen über ihre eigenen Grenzen hinaus und haben noch Spaß dabei. Der Mensch will leisten und zeigen, was er kann.

Unterstützen Sie positiv und lassen Sie die Menschen wissen, dass sie es schaffen können. Belohnen Sie die Pioniere und Erneuerer, und suchen Sie nach ersten Erfolgen, die den Anderen als Maßstab dienen können.

8. KOMPROMISSLOSE EXECUTION

Bei aller Wertschätzung besteht in Veränderungsprozessen permanent die Gefahr, dass die destruktiven Kritiker und Kräfte Überhand gewinnen oder zumindest lauter schreien als die schweigende Mehrheit.

Fokussieren Sie, wenn irgendwie möglich, auf die positiven Kräfte im Unternehmen. Wenn Personen an Schaltstellen sitzen, welche die Veränderung nicht mittragen können oder wollen, dann handeln Sie kompromisslos: Lösen Sie das Arbeitsverhältnis auf oder in Fällen, wo insbesondere die eigene Vergangenheit der Person einem Neuanfang im Wege steht, offerieren Sie dieser Person eine interne Alternative ohne Gesichtverlust.

Handeln Sie nicht überstürzt und kopflos, aber wenn Sie die aus Ihrer Sicht richtigen Schlüsse gezogen haben, **ziehen Sie die notwendigen Maßnahmen gegen alle Widerstände durch**. Demonstrieren Sie, dass es Ihnen mit der Veränderung ernst ist, dass Sie Konsequenzen auch tatsächlich mutig ziehen und setzen Sie damit ein Zeichen, dass Sie der angestrebten Veränderungen alles andere unterordnen. **Das schafft Klarheit, Vertrauen und Respekt!**

9. VON ZEIT ZU ZEIT BEWUSSTE DISTANZ SCHAFFEN

Einer der wichtigsten Punkte ist das bewusste Distanz-Schaffen. Sich ab und an für ein paar Stunden aus der operativen Hektik befreien und in die so genannte **Vogelperspektive** entfliehen. **Mit etwas Abstand erscheint die Welt gleich anders!**

In Zeiten des Wandels brauchen wir Vertraute, denen wir unsere Zweifel offen legen können. Idealerweise ist dies ein guter Freund oder ein Coach, der durch kritisches Beobachten wertvolle Inputs und Denkanstöße liefert.

In einer Phase der Instabilität und des Wandels hilft es, **von möglichst vielen Personen Feedback** zu erhalten. Feedbackgeber kann eine externe Person im Sinne eines Prozessberaters darstellen oder aber eine Person aus der eigenen Mannschaft, welche die Rolle eines Hofnarren besetzt.

Denn erst aus einer gewissen Distanz wird einem bewusst, **was sich tatsächlich auf dem Radarschirm abspielt** und wie viel sich bereits in kurzer Zeit verändert hat.

10. PROZESSMUSTERWECHSEL

Optimieren innerhalb einer Businesslogik genügt in der Regel nicht. Echter Wandel bedingt primär einen Prozessmusterwechsel. Der Haupthebel liegt bei den **Verhaltens- und Wertänderungen jedes Einzelnen**.

Wichtig scheint mir, das **System immer wieder von Neuem zu irritieren**, konsequent Fragen zu stellen und dabei Spaß und Freude auszustrahlen. Auch zu eigenen Schwächen offen stehen und sich selbst nicht als unfehlbar verkaufen wollen. Während einer tief greifenden Phase der Veränderung braucht es die Kultur einer erhöhten Fehlertoleranz. **Wer etwas wagt und riskiert, darf deswegen nicht sanktioniert werden, vielmehr muss er ermutigt werden, etwas Neues auszuprobieren und erste Gehversuche zu wagen.**

Bewusstes und vorsätzliches Regeln brechen! Ein solcher Schritt erfordert von Führungskräften echte Zivilcourage. Es bedeutet, das sichere und gewohnte Terrain zu verlassen und die systemische Selbststeuerung als Potenzial zu verstehen und nicht überall und krampfhaft Einfluss nehmen zu wollen.

Das wichtigste in einem Veränderungs-Prozesses ist jedoch die eigene Haltung, mit der die Schlüsselpersonen das „Projekt“ angehen: Authentizität, Glaubwürdigkeit und Konsistenz zwischen Handeln und Reden sind erfolgsentscheidend!