



Führung zum Wandel

Wie Change Management die Transformation vorantreibt

Schussfahrt

Wieso Ski-Produzent
Elan am Abgrund doch
noch die Wende schaffte

Radrennen

Weshalb die ZEG als
Händler und Hersteller
doppelt gut fährt

Preisrutsch

Warum Mittelständler
beim Monetarisieren
dazulernen müssen

Erfolgreich verändern

Praxistipps für Transformationsprozesse

U ngefähr siebzig Prozent der Versuche, organisatorischen Veränderungen umzusetzen, bleiben erfolglos: Das angestrebte Ziel wird nicht erreicht, der Änderungsprozess dauert zu lange, überschreitet sein Budget, oder das Projekt hat unerwünschte Nebenwirkungen. Dabei gibt es zum Change Management gute praktische Tipps, um organisatorische Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umzusetzen. Die Erkenntnisse basieren auf internationalen Erfahrungen und werden durch Theorien aus Business Science, Psychologie und Psychodynamik gestützt. Die Handlungsempfehlungen lauten in einer Reihenfolge ohne Priorität wie folgt:



- ▶ Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wie die neue Zukunft aussehen wird. Schaffen Sie ein Bild dieser Zukunft. Vermitteln Sie eine Geschichte, die sowohl die Vor- als auch die Nachteile des Ergebnisses aufzeigt. Erläutern Sie, warum die Änderung notwendig ist, warum diese Option gewählt wurde, und was sie bringen wird. Wiederholen Sie diese Geschichte und vermeiden Sie Abweichungen, die zu Mehrdeutigkeit und Unsicherheit führen könnten.
- ▶ Halten Sie alle auf dem Laufenden, kommunizieren Sie klar, benennen Sie Verbesserungen und feiern Sie Erfolge.
- ▶ Seien Sie fair, offen und ehrlich; Mitarbeiter spüren sofort, ob Ihr Verhalten oder Ihre Aussagen echt sind oder nicht.
- ▶ Schaffen Sie ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern können. Hören Sie aufmerksam zu. Ermöglichen Sie Dialoge statt Diskussionen.
- ▶ Lassen Sie Mitarbeiter diese Frage beantworten: Was muss sich ändern? Wie sind Änderungen umzusetzen?
- ▶ Lassen Sie die Mitarbeiter sich selbst ändern. Statt auf Anweisungen setzen Sie auf einen unterstützenden Führungsstil. Vermitteln Sie durchführbare, anspruchsvolle, übergeordnete Ziele und Fristen.
- ▶ Verbinden Sie sich auf psychologischer Ebene mit Mitarbeitern, nicht nur auf funktionaler Ebene. Effektiver ist eine Verbindung auf psychodynamisch-unbewusster Gruppenebene. Je tiefer die Verbindung, desto besser wird das Vorgehen aufeinander abgestimmt, desto einheitlicher und erfolgreicher verläuft der Veränderungsprozess.

- ▶ Konzentrieren Sie sich auf Teamarbeit mit klaren Kennzahlen zur Teamleistung, nicht individueller Leistung.
 - ▶ Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen organisatorischer Veränderung und Transformation. Organisationsveränderungen zielen darauf, die Prozesse und Verfahren sowie die Strukturen und Systeme zu verändern. Transformation bezieht sich auf die bewusste und unbewusste Ebene des Gehirns. Nachhaltige Transformation, also Organisationsänderung, ist nur in der Anpassungsphase zu erreichen.
 - ▶ Akzeptieren Sie, dass die Transformation länger dauert als die Organisationsänderung.
 - ▶ Mitarbeiter sind oft müde vom Wandel. Sie haben eventuell früher negative Erfahrungen mit Veränderungen gemacht und zögern deshalb jetzt, sich zu ändern.
- ▶ Wählen Sie die richtige Änderungsmethode. Die Implementierung einer neuen Produktionslinie erfordert andere Ansätze als die Änderung der Kultur. Hier steht der rational-ökonomische (Design-)Ansatz dem sozial-emotionalen (Entwicklungs-)Ansatz gegenüber.
- ▶ Vermeiden Sie drastische Änderungen der lokalen Organisationskultur. Nutzen Sie eine starke lokale Kultur.
- ▶ Seien Sie Vorbild! Veränderungen und Transformationen initiieren Sie, wenden Sie an und treiben Sie voran.

Organisatorische Veränderung und Transformation ist nie einfach. Es wirkt auf die persönliche Identität der Mitarbeiter, die immer erkennen und anerkennen wollen. Je mehr die genannten Punkte beherzigt werden, desto erfolgreicher wird der Änderungsprozess sein. Die nachdenkliche Reflexion durch Vorgesetzte ist erforderlich, um Führungs- und Kommunikationsstil anzupassen und Mitarbeiter optimal einzusetzen. Das kommt der Organisation zugute. Erfolg erfordert das Erkennen und Anwenden von Feinheiten. Unbeachtete Details, bleiben nicht lange Details.

Marcel M.P. Probst hat Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert, in Change-Management & Transformation promoviert und begleitet seit mehr als 30 Jahren Unternehmen in Organizational Change. Das DDIM-Mitglied war als CEO, COO, MD, Berater und Coach international für Turnarounds im Einsatz. Mehr unter www.all2change.com/de.