

Change-Management

Integrieren Sie Ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse

Nicht einmal 50% der in Unternehmen veranlassten Veränderungen führten annähernd zu dem gewünschten Ergebnis. Der Hauptgrund für diese schlechte Bilanz liegt in der Regel darin, dass die Unternehmen es versäumen, die eigenen Mitarbeiter in den Veränderungsprozess wirklich zu integrieren.

Nichts ändern zu müssen, den Status quo zu erhalten, ist für viele Mitarbeiter ein Bedürfnis. Viele Unternehmen versäumen es, Ihre Mitarbeiter permanent und systematisch mit Veränderungen zu konfrontieren, um sie geistig und mental flexibel zu halten.

Changemanagement gelingt nur, wenn die **Mitarbeiter** im Unternehmen sich ändern.

Es ist sinnvoller, zuerst die Einstellung der Mitarbeiter zu ändern, und diese Mitarbeiter dann das erforderliche Changemanagement durchführen zu lassen.

Viele wissenschaftliche Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass es kein Patentrezept für Changemanagement gibt, sondern dass jedes Unternehmen eine eigene Strategie - die die Lerngeschichte und die Lernfähigkeit des Unternehmens berücksichtigt - entwickeln muss.

In der Folge finden Sie eine Reihe von erprobten Vorschlägen, aus denen Sie die für Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen geeigneten auswählen können:

Partizipation:	Machen Sie Betroffene zu Beteiligten Fordern Sie die Mitarbeiter auf, mitzuwirken Setzen Sie sich mit den Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter auseinander
Sinnvermittlung:	Erläutern Sie bei allem, was Sie erreichen wollen, den Sinn
Zielvereinbarung:	Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter die vereinbarten Ziele akzeptieren
Vereinbarungen:	Treffen Sie Vereinbarungen; d.h. Ihre Mitarbeiter machen Ihnen einen Vorschlag und Sie bestätigen ihn
Transparenz:	Machen Sie die Absichten, Vorgehensweisen, Zwischenergebnisse und Ergebnisse transparent
IST-Situation:	Lassen Sie die IST-Situation genau beschreiben, damit Sie die Fortschritte aufzeigen können
Rückmeldungen:	Organisieren Sie regelmäßig Rückmeldungen über die Fortschritte
Erfolgsanalyse:	Analysieren Sie systematisch die Erfolgsfaktoren für die Veränderungen und machen Sie sie transparent

Flexibilität:	Passen Sie die Vorgehensweise an veränderte Rahmenbedingungen und veränderte Zwischenergebnisse an
Verankerungen:	Registrieren Sie Zwischenergebnisse und ziehen Sie daraus sofort die Konsequenzen
Schnelle Erfolge:	Sorgen Sie dafür, dass sehr schnell Erfolge dargestellt werden können
Verantwortlichkeiten:	Vereinbaren Sie für alle Maßnahmen klare Verantwortlichkeiten
Vorbild:	Sorgen Sie dafür, dass Top-Down die neuen Verhaltensweisen vorgelebt werden
Ressourcen:	Sorgen Sie dafür, dass die für die gewünschten Veränderungen notwendigen Ressourcen verfügbar sind
Planung:	Lassen Sie einen genauen Umsetzungsplan erarbeiten (Drehbuch), mit konkreten Inhalten und zeitlichen Meilensteinen
Erklärbarkeit:	Sorgen Sie dafür, dass die gewollten Veränderungen so erklärt und dargestellt werden, dass die Betroffenen sie wirklich nachvollziehen können.
Meinungsführer:	Holen Sie sich vor allem die Meinungsführer des Widerstandes ins Boot
Belohnung:	Belohnen Sie jedes gewollte Verhalten
Sanktionen:	Sanktionieren Sie „Status-Quo-Verhalten“
Beispiele:	Vermitteln Sie möglichst viele positive Beispiele
Einwände:	Reflektieren Sie mögliche Einwände und Widerstände und entkräften Sie diese, bevor sie genannt werden oder auftauchen
Leidensdruck:	Schaffen Sie ein gemeinsames Problembewusstsein und lassen Sie die Konsequenzen erarbeiten, was passiert, wenn der „Status- Quo“ nicht geändert wird
Hilfe zur Selbsthilfe:	Helfen Sie nie – bieten Sie nur Hilfe zur Selbsthilfe an
Risiken:	Analysieren Sie mögliche Risiken und bereiten Sie vorbeugende Maßnahmen vor (Plan B)
Spaß:	Zeigen Sie auf, dass die Veränderungen bzw. der neue Zustand Spaß macht und welche Chancen er bietet
Konsens:	Sorgen Sie für Konsens aller betroffenen Parteien
Fähigkeiten:	Vermitteln Sie die für die Veränderung notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten vor dem Start
Fairness:	Seien Sie bei allen Korrekturen fair

Erwartungen:	Registrieren Sie die Erwartungen aller Betroffenen und sorgen Sie für Realitätsdichte
Krisen:	Nutzen Sie traumatische Ereignisse als Basis für Veränderungen
Visualisieren:	Stellen Sie alle Ziele, Teilergebnisse und Ergebnisse optisch dar
Prozessbegleiter:	Organisieren Sie ein Controlling durch Prozessbegleiter

Prozessbegleiter

Jeder Veränderungsprozess bedingt ein Controlling.

Die Verantwortlichen für dieses Controlling müssen außerhalb der Linienorganisation angesiedelt sein, in der die Veränderung geplant ist; d.h. sie berichten direkt demjenigen, der für die Veränderung verantwortlich ist.

Die Prozessbegleiter sind in der Regel erfahrene Mitarbeiter, die in den Veränderungsprozess nicht involviert sind.

Bei größeren Change-Management-Prozessen sind es häufig externe Berater.

Prozessbegleiter sind wesentlicher Bestandteil des Change-Managements



© Cartoon
Erik Liebermann

Motivieren statt kontrollieren

© Dr. phil. Dipl.-Ing. Helmut Huber