Acht Erfolgshebel **gelungener Veränderungsprojekte**

Der Schlüssel zum Erfolg von Veränderungsprojekten liegt beim Menschen und seiner Bereitschaft, neues Verhalten zu lernen. Erst die Beachtung verhaltensbasierter Aspekte sichert damit den Umsetzungserfolg. Change Prozesse sind Lernprozesse.

Umfragen zum Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprojekten lassen sich seit Jahren immer wieder auf zwei entscheidende Kernaussagen verdichten.

Erfolgskritisch ist, wie betroffene Menschen an den Change heran- und durch ihn hindurchgeführt werden – also die Themen Führung und Kommunikation. Wesentlich für den Erfolg ist auch, wie der Wandel gestaltet und organisiert wird. Dieser Beitrag beschäftigt sich nun mit der zweiten Aussage und will einen Überblick über wichtige Gestaltungselemente geben. Erkenntnisse aus vielen Veränderungsprojekten lassen sich zu dem folgenden kleinen Modell zusammenführen (siehe Grafik Seite 19).

Zweck/Mission – Hintergrund und Sinn einer Veränderung

Menschen wollen einen Sinn in den Dingen erkennen und darauf vertrauen, dass Veränderungen gründlich durchdacht sind und einen erkennbaren sowie plausiblen Grund haben. Entsprechend ist das die Veränderung auslösende Ereignis gründlich zu analysieren und in einem Zweck oder einer Mission zu formulieren. Daran anschließend ist die zur Umsetzung notwendige Strategie zu definieren. Beide Schritte finden sich in der Regel in den Unternehmen – allerdings in einem Abstraktionsgrad und in einer Sprache, die z.T. vollkommen ungeeignet sind, Menschen zu mobilisieren. Eine Vielzahl von Power-Point-Charts auf Top-Management-Ebene bewirkt alleine keinen Wandel. Erst wenn Ursachen, Ziel und Strategie in einer für alle verständlichen Sprache verfasst und damit für alle im Unternehmen plausibel und nachvollziehbar sind, hat der Wandel eine Chance auf Erfolg.

Ein weiterer und sehr wesentlicher Schritt des ersten Erfolgshebels ist, dass das Top-Management ein gemeinsames Verständnis über…

– Richtung & Inhalte,
– Vorgehensweise,
– Risiken und Herausforderungen und kritische Erfolgsfaktoren…

…des Change-Vorhabens hat. Das ist leider nicht selbstverständlich. Viel zu häufig habe ich in meiner Beratungspraxis Geschäftsführungs- oder Vorstandsgremien gesehen, die lediglich Einigkeit über die Notwendigkeit der Veränderung hatten (zum Teil noch nicht einmal das), aber über deren Ausgestaltung im vollständigen Dissens waren. Gelungene Veränderungen benötigen den Machtimpuls von ganz oben. Dieser muss einheitlich sein. Führungskräfte und Mitarbeiter spüren, wenn die Geschäftsführung uneinig ist. Mit der Konsequenz, dass die Veränderung nicht im ausreichenden Maße ernst genommen wird.

Dem Wandel „Leben einhauchen“

Wie kommt es zu einer breiten Bewegung des Wandels im Unternehmen? Als Grundvoraussetzung steht wie beschrieben das Top-Management für alle erkennbar geschlossen hinter dem Wandel. Dann funktioniert, wie im dritten Beitrag behandelt, die Führungskaskade in der Weise, dass Verständnis, Einsicht und Überzeugung für den Wandel erzeugt werden. Alle Führungskräfte vertreten

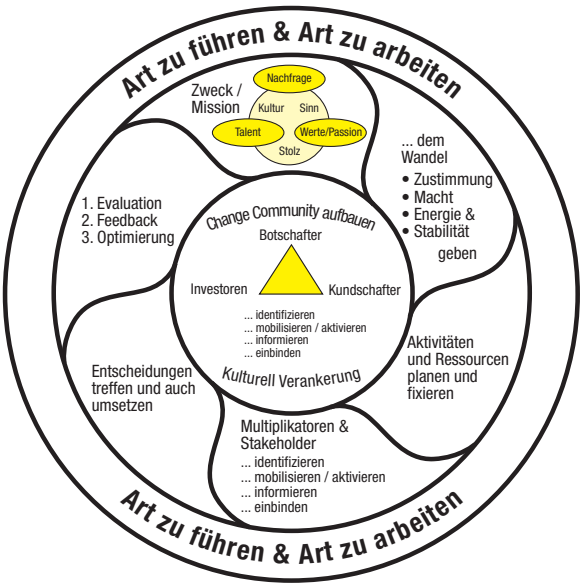
in der gleichen Diktion Anlass, Ziel, Stoßrichtung und Inhalte des Wandels gegenüber ihren Mitarbeitern und gehen auf Widerstände und Einwände ein. Sukzessive kommt es zu einem gemeinsamen Blick auf die Dinge, was dann in breiter Akzeptanz mündet. Diese ist dann wieder die Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter zunehmend bereit sind, ihren eigenen Beitrag zum Gelingen zu leisten. Das alles wird, folgt man dem Phasenmodell von Veränderungen (Beitrag 2), einiges an Zeit dauern. Doch am Ende ist die Veränderungsbereitschaft stärker als der Widerstand gegen den Wandel.

Kein Erfolg ohne Planung

Natürlich haben Führung und Kommunikation einen bedeutenden Stellenwert in der Vermittlung der anstehenden Veränderung. Wesentlich für den Erfolg von Change-Projekten ist aber auch, dass dem Veränderungsprozess ein solide geplantes Projekt zugrunde liegt. Die wesentlichen Ziele dieses dritten Hebels sind:

Der Prozess des Wandels ist konzeptioniert und in einem Projektplan dokumentiert. Aus dem Hauptziel des Wandels sind Stoßrichtungen abgeleitet und deren Wirkungen im Unternehmen sind geklärt und unmissverständlich kommuniziert.

Der Handlungsrahmen ist allen Beteiligten klar und der Wandel ist als Projekt definiert. Maßnahmen, Milestones und messbare Ziele sind definiert sowie kommuniziert.



Erfolgskritisch für Veränderungsprojekte ist, wie betroffene Menschen an den Change heran- und durch ihn hindurchgeführt werden – und wie der Wandel gestaltet und organisiert wird.

Für jeden ist ersichtlich, wo er konkret betroffen sein wird und was sein Beitrag sein wird, damit die Veränderung erfolgreich umgesetzt werden kann.

Die Mitstreiter

Bei z.B. Unternehmensübernahmen wird an Kunden und auch Mitarbeiter „kommunikativ“ gedacht. Wäre es nicht auch sinnvoll, relativ schnell die politischen Entscheidungsträger an den Sitzen beider Unternehmen zu besuchen? Vor dem Hintergrund von Standort- und damit Gewerbesteuerfragen nehmen sie doch in ihren Gremien und Gesprächen ganz entscheidend Einfluss auf die Akzeptanz dieses Veränderungsvorhabens. Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Plan, wer sonst noch anzusprechen und einzubinden ist? Ziel dieses vierten Erfolgshebels ist die systematische Identifikation aller für den Erfolg des Wandels wesentlichen Interessengruppen bzw. potenzielle Quellen des Widerstands sowie die Erarbeitung eines zielgerichteten Plans für den Umgang mit diesen.

Denn es gibt auch außerhalb der Organisation relevante Unterstützer des Wandels mit hohem auch erkennbarem Commitment. Diese helfen den Prozess von außen im positiven Sinne unter Feuer zu halten. Machen Sie also eine Stakeholder-Analyse. Diese erlaubt im Vorfeld eines Projekts einen Rückschluss darüber, wer aus dem Projektumfeld dieses unterstützt und wer Widerstände dagegen entwickeln wird. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten, die geeignet sind, sowohl das vorhandene Unterstützungspotenzial zu nutzen, als auch Widerstände zu relativieren

Walk the talk

Veränderungen führen zu Unwohlsein und zum Teil auch zu Ängsten. Fehlendes Vertrauen erhöht in den Organisationen die Kosten und senkt bereits die Geschwindigkeit des normalen Betriebs, aber erst Recht die von Veränderungsprozessen. Dort, wo das Management Glaubwürdigkeit hat, kann Vertrauen entstehen, und dann minimieren sich die Ängste. Das alles geschieht immer dann, wenn es eine Kongruenz von Reden und Handeln und eine Konsistenz von Aussagen im Zeitablauf gibt. Die wesentlichen Ziele dieses fünften Erfolgshebels sind daher:

Die für den Erfolg des Wandels wichtigen Entscheidungen und die entsprechend zuständigen Entscheider sind eindeutig und nachhaltig identifiziert sowie betriebsintern bekannt. Entscheidungen werden für alle erkennbar transparent (Kommunikation), zeitadäquat und verbindlich getroffen.

Zur Dokumentation der Ernsthaftigkeit des Vorhabens ist essentiell, dass die getroffenen Entscheidungen auch konsequent umgesetzt werden – zeitnah und für alle klar erkennbar.

Ehrlich und kritisch mit sich selber sein

Diese sechste Stoßrichtung zielt darauf ab, wie mit Erfolgen und Misserfolgen im Laufe des Projektes umgegangen wird. Wird das Projekt beispielsweise überhaupt anhand von transparenten und nachvollziehbaren Kriterien evaluiert? Werden nicht vermeidbare Misserfolge kaschiert oder werden sie als Hygienefaktor aufbereitet und passend kommuniziert? Es gibt keine Veränderungen ohne Fehler und entsprechend ist mit ihnen umzugehen – sind sie doch auch elementarer Bestandteil der Test- und Ausprobierphase (Beitrag 2). Nur so kann Vertrauen darin entstehen, dass es lohnenswert ist, Neues auszuprobieren.

Die Change Community – Das Herz der Veränderung

Veränderungen dürfen nichts Abstraktes sein, sie müssen (vor-)gelebt werden. Hier haben Geschäftsführung und Führungskräfte eine wesentliche Rolle. Sie sind aber alleine nicht stark genug, die Veränderung in die Breite des Unternehmens zu tragen. Sinnvoll ist daher die Schaffung einer Change Community – eines Netzwerks von Veränderern. Identifizieren Sie Personen, die eine Affinität für die jeweilige Veränderung haben.

Diese können dann als Kundschafter, Botschafter und Innovatoren ein fruchtbares Umfeld für beschleunigte Veränderungen schaffen und damit den Wandel fördern und aktiv gestalten. Diese alle zusammen bilden eine implizit erkennbare „Community“ als Nukleus des Wandels. Diese Community ist attraktiv, hat eine hohe Strahl- und Sogwirkung und schafft Nachahmer. Durch erlebbares Verhalten wird der Wandel kulturell verankert.

Neues entsteht und festigt sich

Für den nachhaltigen Erfolg von Veränderungsprozessen ist es elementar, die Art zu führen und zu arbeiten zu berücksichtigen. Wie bei der Umsetzung auch, dokumentiert sich hierin die Ernsthaftigkeit von Change-Vorhaben. Zentral ist die Frage, ob alle Systeme und Prozesse (Führung, Ziele, Anreizsysteme, Messinstrumente, Strukturen, Kompetenzregeln, betriebliches Lernen, Technologie- und Ressourcenzuteilung, etc.) sowohl das Veränderungsprojekt als auch das Umfeld für den Wandel positiv verstärken? Ein einfaches Beispiel: Wenn ein Unternehmen im Rahmen einer Neuaufstellung des Vertriebs Aspekte wie Nachhaltigkeit einer Kundenbeziehung und Kundenzufriedenheit in den Fokus rücken möchte, so ist zwingend auch das (monetäre) Anreizsystem zu verändern. Eine Vergütung, die sich vormals am bloßen Umsatz orientierte, zahlt auf das neue Ziel nicht mehr ein und konterkariert es damit.

DIE STORYLINE

Der vorliegende Beitrag beschreibt die 8-Erfolgshebel gelungener Veränderungsprojekte. Dabei wurde dargestellt, dass Menschen einen Sinn in den Dingen erkennen und darauf vertrauen wollen, dass Veränderungen gründlich durchdacht sind und einen erkennbaren sowie plausiblen Grund haben. Entsprechend ist das die Veränderung auslösende Ereignis gründlich zu analysieren, Zielzustand und Weg dorthin in einer Botschaft gründlich zu formulieren. In Verbindung mit obiger Formel lässt sich für die gesamte Veränderungskommunikation eine Gliederung entwerfen.

1. Wo stehen wir?
2. Wo wollen wir hin
3. Wie machen wir das?
4. Was bedeutet das für den Einzelnen?
5. Warum schaffen wir das?

Gliederung einer „Change Story“, die das gesamte Veränderungs-Projekt begleitet und unterstützt

© weber.advisory

Während sich die ersten beiden Fragen auf die Ausgangslage und den Zielzustand konzentrieren, so fokussieren die Fragen drei und vier auf die Praktikabilität des Weges. Frage fünf hingegen ist eine Art von Hygienefaktor und zielt auf die Motivation hin. Die beste Antwort hier wäre der Verweis auf bereits gemeinsam in der Vergangenheit erfolgreich bewältigte Veränderungsprojekte.

Eine systematisch geplante Kommunikation, die auf diese fünf Fragen eine Antwort gibt und zudem zur rechten Zeit erfolgt, überlässt weder Inhalte noch das Timing dem Zufall und steigert damit die Chancen auf erfolgreiche Veränderungsprojekte.

Frank Weber ist unter der Marke weber.advisory selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Führung, Kommunikation und Wandel, sowie Coach für Führungskräfte und ausgebildeter Mediator. Als Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius unterrichtet er die Themen Change Management und Corporate Identity.
Kontakt: www.weber-advisory.de