

## Newsletter.

### Mit Change Leadership zum Erfolg

10.05.2015

„Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert. Alles, was sich vernetzen lässt, wird vernetzt. Und das verändert alles!“, so brachte es der Internet-Publizist Tim Cole auf den Punkt. Wir können davon ausgehen, dass die Veränderungsdynamik eher zu- als abnehmen wird.



Grund, wieder einmal darüber nachzudenken, wie Veränderungsprozesse erfolgreicher gestaltet werden können – schließlich scheitern bis zu  $\frac{3}{4}$  dieser Projekte. Einer Umfrage der Unternehmensberatung Capgemini zufolge mindern schlecht gesteuerte Change Prozesse die Produktivität um durchschnittlich 25 % – hier wird viel Potenzial verschenkt.



Ein Grund mag sicherlich schon im Namen Change Management liegen. Dieser Begriff unterstellt, dass es bei Veränderungsprozessen vor allem um das managen geht. Dabei wird ignoriert, dass es primär die Menschen in den Unternehmen sind, die die Veränderungen gestalten und am Ende auch erfolgreich anhaltend umsetzen – oder eben auch nicht.



Insofern wäre es sinnvoll, über den Begriff des Change Leaderships nachzudenken. Natürlich haben Veränderungsprozesse auch eine Management-Facette. Primär aber jedoch geht es darum, Menschen „ zu neuen Ufern“ zu führen. Damit ist der Leadership-Anteil meines Erachtens der deutlich größere am Erfolg von Veränderungen. Leadership vermittelt die übergeordneten Ziele des Wandels und beantwortet die Frage nach der Sinnggebung von Veränderungen. Im Vordergrund stehen die beiden folgenden Fragen:

1. Wofür überhaupt engagieren sich Mitarbeiter?
2. Unter welchen Bedingungen sind Mitarbeiter bereit, ihr volles Leistungspotenzial einzubringen?

Die Beantwortung dieser beiden Fragen hat nach meinen Erfahrungen wenig mit den monetären Größen und der Profitorientierung eines Unternehmens zu tun. Ich bezweifle, dass sich Mitarbeiter für Profit alleine engagieren. Ein Veränderungsprojekt, dessen alleiniges Ziel damit umschrieben ist, dass bis zum Geschäftsjahresende ein RoE von beispielsweise 10% zu erreichen ist, wird wohl kaum die Motivationslage der meisten Menschen ansprechen. Profit ist sowohl für das Fortbestehen als auch das Wachstum von Unternehmen essenziell. Doch Profit ist auch nur eine abgeleitete Größe, welche aus dem Engagement der Mitarbeiter resultiert.



Umso wichtiger sind Leitgedanken für das Handeln aller im Unternehmen. Vor allem in Zeiten von starken Veränderungen braucht es eine definierte Unternehmenskultur, die handlungsleitend ist und mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können. Das macht das Unternehmen unverwechselbar und stark, zeigt auf, worum es im Kern geht und warum Veränderungen notwendig sind.



Damit Menschen für Veränderungen bereit sind, brauchen sie Klarheit bei den 3 folgenden Punkten:

1. Es muss in der Breite des Unternehmens verständlich sein, dass die Ausgangslage, die momentane Situation, bereits jetzt oder in Zukunft nicht mehr zielführend ist bzw. sein wird. Es braucht ein Gefühl der Dringlichkeit.
2. Weiter braucht es ein klares Ziel der Veränderung. Dieses muss verständlich definiert und in den Augen der Belegschaft attraktiv sein – vor allem im Vergleich zur Ausgangslage.
3. Dann ist es essenziell, dass der Weg zum Ziel praktikabel und damit gangbar ist.

Es wird nicht ausreichen, dass die Ausgangslage als unbefriedigend und der Zielzustand als attraktiv empfunden werden, solange der Weg dorthin als schwierig oder gar unmöglich gesehen wird. Alle drei Punkte müssen gegeben sein. Ansonsten wird keine Veränderung in Gang kommen. Die Beantwortung dieser Aspekte ist eine klare Aufgabe des Leaderships. Mitarbeiter werden das honorieren und sich entsprechend engagieren. Das wird wieder zur Folge haben, dass die Produktivitätseinbußen des Veränderungsprozesses deutlich geringer sein werden. Natürlich haben Führungskräfte im Zusammenhang mit Veränderungen eine besonders hohe Bedeutung. Ihrem Verhalten merkt man an, dass der Wandel ernst gemeint ist. Zudem sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter ihren individuellen Beitrag zum Gelingen der Veränderung erkennen und auch beitragen. Gelingt das nicht, wird die Arbeit zur bloßen Pflicht. Wird der Arbeitsplatz aber zur Pflichtveranstaltung, stellen sich weder Engagement noch Spitzenleistungen ein, die ihrerseits wieder notwendig sind, um Veränderungsprojekte zum Erfolg zu führen.



Folgende 4 Fragen sind als Schnelltest gut geeignet, um herauszufinden, ob das Klima für Veränderungen in einem Unternehmen günstig ist oder nicht:

1. Gibt es im Unternehmen definierte übergeordnete Werte, Normen oder Ziele und werden diese auch bereits vermittelt?
2. Gibt es Unternehmensgrundsätze und bestimmen die auch das Handeln?
3. Kann das Gros der Belegschaft, ohne nachzulesen, die Leitideen des Unternehmens nennen?
4. Vermitteln die Führungskräfte den Mitarbeitern den Wert ihres Handelns?

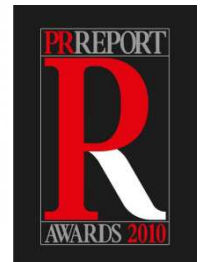
Wird mindestens eine der 4 Fragen mit nein beantwortet, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Veränderungsprozesse scheitern oder zumindest schlecht verlaufen und Produktivität vernichten.



Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Hochschule Fresenius sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS  
FÜR WIRTSCHAFTS  
KOMMUNIKATION



GEWINNER

**weber.advisory** ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

Für größere oder komplexere Aufgabenstellungen arbeitet Weber im Verbund von über 20 Beraterinnen und Beratern der **Satya-Gruppe AG** zusammen.

## weber.advisory

Unter den Eichen 5  
Medienpark / Haus G  
65195 Wiesbaden

Tel +49 (0) 611 88 09 335-0

Mobil +49 (0) 151 240 200 70

Mail [fw@weber-advisory.com](mailto:fw@weber-advisory.com)

Web [www.weber-advisory.com](http://www.weber-advisory.com)

Weitere Newsletter finden Sie unter: <http://www.weber-advisory.com/nachrichten/>