

Am wichtigsten sind die Mitarbeiter

Erfolgskriterien im Change-Prozess

Um Change Management-Projekte erfolgreich umzusetzen, greifen Unternehmen immer häufiger auf die Unterstützung eines Interimsmanagers zurück. Denn dieser packt den Change-Prozess mit Erfahrung, sozialer Kompetenz und frei von persönlichem Karriere streben an. Bridge imp hat im Mai 2012 in einer Befragung von 600 Interimsmanagern die wichtigsten Erfolgskriterien beim Change-Management ermittelt. Die Ergebnisse beruhen auf den Erfahrungen der Führungskräfte während ihrer Tätigkeit in befristeten leitenden Positionen.

Gewinnung der Mitarbeiter

Die erfolgreichste Führungspersönlichkeit kann einen Change-Prozess nicht bewältigen, wenn die Mitarbeiter nicht motiviert werden. Motiviert ist unter anderem, wer mitgestalten darf. Also sollten Mitarbeiter frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezogen und immer wieder erneut dialogisch eingebunden werden. Die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter um die eigene Zukunft müssen ernst genommen und mit respektvollen Lösungen und echten Perspektiven versehen werden. Denn nur mit mutigen und zuversichtlichen Mitarbeitern lässt sich ein Change-Prozess erfolgreich bewältigen.

Kommunikation

Wer bei jedem Schritt in einem Veränderungsprozess offen, transparent und glaubwürdig kommuniziert, der hat gute Chancen, Verständnis und Sympathien zu gewinnen

und zum gemeinsamen Handeln zu motivieren. Der Ratsschlag lautet: Malen Sie ein Bild von der Zukunft – in Wort und Bild –, feiern Sie die Erreichung von Meilensteinen und kommunizieren Sie auch Rückschläge. Nutzen Sie zentrale Meinungsbildner aus allen Unternehmensbereichen und -hierarchien als Botschafter, organisieren Sie regelmäßig runde Tische zum Dialog mit Mitarbeitern, nutzen Sie das Intranet zu Blitzumfragen und motivieren Sie auch das Top-Management, über die Flure zu gehen, um Stimmungen einzufangen.

Klare Ziele und Strategie

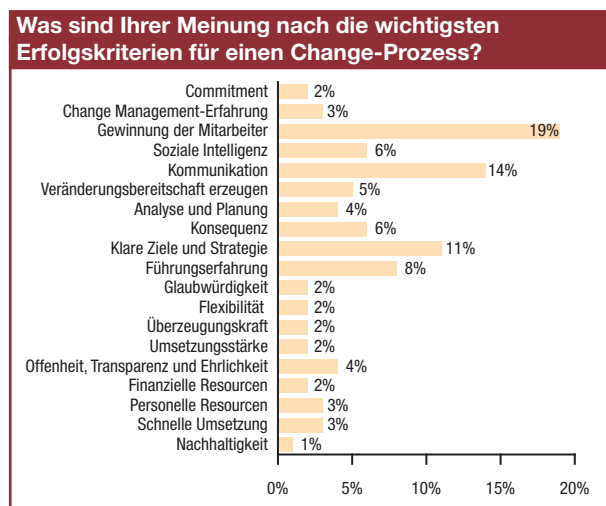
Wer einen Change-Prozess startet, sollte eine genaue Vorstellung davon haben, welches klare, realistische Ergebnis dieser haben sollte und welche Strategie verfolgt wird. Das hilft nicht nur bei der Ausgestaltung des Projektmanagements mit konkreten Meilensteinen, Zeitplänen, Zuständigkeiten und zu bewältigenden Aufgaben, sondern es gibt auch den Mitarbeitern ein klares Ziel oder gar eine Vision, die aktives Mitdenken – statt blindes Folgen – fördert. Die Ziele müssen auf einer breiten Basis stehen und gemeinsam mit Schlüsselpersonen im Unternehmen entwickelt worden sein. Ziele und Strategie dürfen nie darüber hinwegtäuschen, dass es so etwas wie einen einmaligen Wandel nicht gibt. In Zeiten permanenter Veränderung müssen auch Ziele und Strategie immer wieder auf dem Prüfstand stehen.

Führungserfahrung

Wer bereits Mitarbeiter geführt hat und vielleicht auch schon einen Change-Prozess geleitet hat, verfügt nicht nur über größere Glaubwürdigkeit, sondern kennt die wichtigsten Erfolgsfaktoren, weiß, wie man Mitarbeiter motiviert hält und dass er bzw. sie eine Vorbildfunktion zu erfüllen hat. Eine Führungskraft mit Change-Erfahrung ist daher häufig der berühmte „Fels in der Brandung“. Den Wandel zu begleiten, ist eine permanente Herausforderung in Unternehmen, daher lohnt es sich, über gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen die Führungskompetenz im Change-Prozess aufzubauen.

Konsequenz

Ein Veränderungsprozess ist für jedes Unternehmen schwer zu bewältigen und muss mit großer Konsequenz verfolgt werden. Oft fällt dies leichter, wenn das Unternehmen z.B. bereits in großen wirtschaftlichen Problemen steckt, da die Notwendigkeit zum Wandel offensichtlich



Umfrage unter 600 Interimsmanagern; Quelle: Bridge imp

wird. Ist dies nicht der Fall, dann läuft man Gefahr, im Change-Prozess zu viele Kompromisse zu machen. Zur Konsequenz gehören das konsistente Auftreten der Führungskräfte gegenüber Managern und Mitarbeitern, die stete Evaluation der Zielerreichung und der Wille, bei Nichterfüllung korrigierende Maßnahmen durchzuführen.

Soziale Intelligenz

Wandel macht vielen Mitarbeitern Angst. So sehr man mit Konsequenz die gesteckten Ziele verfolgt, so sehr muss man auch erkennen, wann man noch mal eine Extra-Runde drehen muss, um Mitarbeiter besser abzuholen, sie einzubeziehen und ihnen die Vorteile sowie die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses so konkret wie möglich an Beispielen zu erläutern, sie fühlbar zu machen. Es geht darum, die emotionale Ebene der Mitarbeiter zu erreichen, nicht nur die analytische.

Veränderungsbereitschaft erzeugen

Jeder Change-Prozess wird scheitern, wenn den Beteiligten der Wille zur Veränderung fehlt. Leider wünschen sich Mitarbeiter aber meist Ruhe und Stabilität. Deshalb ist es

sehr wichtig, gemeinsam ein Problemverständnis zu finden, das einen Leidensdruck und damit auch den Willen zur Veränderung erzeugt. Dabei gilt es den Weg über Widerstände hinweg zu ebnen, alte Zöpfe abzuschneiden und überholte Prozesse und Strukturen über Bord zu werfen. ■

Zur Autorin



Antje Lenk ist Geschäftsführerin der Bridge imp GmbH & Co. KG mit Sitz in Grünwald bei München. Sie vermittelt und betreut seit mehr als zehn Jahren Interimsmanagement-Mandate. Sie ist Hauptansprechpartnerin für Kunden aus dem Banken- und Private Equity-Umfeld.

Anzeige



School of Management
Technische Universität München

Für die Vordenker im Management

Private Equity-Seminar

15./16. November 2012

Park Inn Berlin Alexanderplatz – über den Dächern Berlins

in Kooperation mit



Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Private Equity-Seminar 3rd Edition

Organisation des Seminars: Die Gesamtorganisation und die Durchführung des Private Equity-Seminars 3rd Edition liegen in den Händen des Executive Education Centers der TUM School of Management, dem exklusiven Weiterbildungspartner des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK). Die Themen und Inhalte sind eng mit dem BVK abgestimmt.

Termin und Ort: 15./16.11.2012, Start erster Tag: 09.00 Uhr
Park Inn by Radisson Berlin Alexanderplatz
Alexanderplatz 7, 10178 Berlin

Anmeldung: Bitte melden Sie sich schriftlich per Fax oder Post zu dem Seminar an. Sie finden das Anmeldeformular auf unserer Internetseite unter www.eec.wi.tum.de/anmeldung

Kosten: Die Kosten für die Teilnahme am Private Equity-Seminar 3rd Edition betragen inkl. Übernachtung im Einzelzimmer, Tagungspauschale und 3-Gang-Gourmet-Menü pro Teilnehmer 1.895 € (Für BVK-Mitglieder: 1.350 €)

Organisatorisches: Nach Eingang Ihrer schriftlichen Anmeldung erhalten Sie von uns eine Buchungsbestätigung und Rechnung für die Teilnahme am Private Equity-Seminar 3rd Edition.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website:
www.eec.wi.tum.de/private-equity-seminar

Ansprechpartner:



Christian Raab
Managing Director EEC

Arcisstraße 21
80333 München / Germany
Tel.: +49 (0) 89/28 92 67-40
Fax: +49 (0) 89/28 92 84-84
Email: christian.raab@wi.tum.de
www.eec.wi.tum.de