



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

WHITEPAPER

Die 8 wichtigsten Erfolgskriterien in einem Change-Prozess

In immer kürzer werdenden Abständen sehen sich Unternehmen Veränderungsprozessen vielfältigster Art ausgesetzt, die es zu bewältigen gilt. Ambivalent dazu ist jedoch der Wunsch nach Stabilität, Sicherheit und festen Strukturen vieler Mitarbeiter. Neben der Überwindung von zeitlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen gilt es somit, interne Widerstände im Unternehmen abzubauen, die Mitarbeiter zu motivieren und auf ihre Emotionen und Konflikte einzugehen. Geschieht das nicht, können die Veränderungsziele kaum verankert werden. Laut einer Change Management Studie von Capgemini Consulting aus dem Jahr 2012 ist die emotionale Dimension mit 49% die wichtigste für den Erfolg eines Changes, erst danach folgen politische (28%) und rationale (23%) Aspekte. Es liegt vor allem in der Verantwortung der Führungsmannschaft, notwendige Veränderungen so zu gestalten, dass diese nicht nur akzeptiert, sondern auch toleriert werden.

Diese 8 Kriterien helfen bei der erfolgreichen Gestaltung eines Change-Prozesses:

- Gewinnung der Mitarbeiter
- Kommunikation
- Klare Ziele und Strategie
- Führungserfahrung
- Konsequenz
- Soziale Intelligenz
- Erzeugung von Veränderungsbereitschaft
- Interim Management

Am wichtigsten sind die Mitarbeiter

Selbst die erfolgreichste Führungspersönlichkeit kann ohne motivierte Mitarbeiter keinen Change-Prozess zum Erfolg führen. Motiviert ist, wer mitgestalten darf. Die Mitarbeiter sollten also frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezogen und dialogisch eingebunden werden. Ihre Ängste und Befürchtungen die eigene Zukunft betreffend müssen ernst genommen sowie respektvolle Lösungen und echte Perspektiven entwickelt werden. Nur mit mutigen und zuversichtlichen Mitarbeitern lässt sich ein Change-Prozess erfolgreich bewältigen.

Transparente Kommunikation

Besonders in Familienunternehmen ist dieser Punkt von entscheidender Bedeutung. Unterschiedliche Erwartungshaltungen, Ängste und Zukunftsvorstellungen können zu

Konflikten führen und einen erfolgreichen, internen Wechsel gefährden. Ein objektiver Dritter als Moderator kann helfen, einen konstruktiven, fairen und ergebnisorientierten Dialog einzuleiten. Doch nicht nur familiäre Angelegenheiten müssen transparent kommuniziert werden, auch die Stakeholder, insbesondere die Mitarbeiter, haben ein berechtigtes Interesse an der Einbeziehung in das Nachfolgeschehen und sollten frühzeitig informiert werden, um Gerüchten vorzubeugen.

Kommunikation ist alles

Jeden Schritt in einem Veränderungsprozess transparent, offen und glaubwürdig zu kommunizieren – wer so handelt, hat gute Chancen, Verständnis und Sympathien zu gewinnen und zum gemeinsamen Handeln zu motivieren. Den Mitarbeitern soll die Zukunft anschaulich vor Augen geführt werden, es gilt, gemeinsam die Erreichung von Meilensteinen zu feiern, aber auch Rückschläge offen zu kommunizieren. „Nutzen Sie zentrale Meinungsbildner aus möglichst allen Unternehmensbereichen und -hierarchien als Botschafter, organisieren Sie regelmäßig Runde Tische zum Dialog, nutzen Sie das Intranet zu Blitzumfragen und motivieren Sie auch das Top-Management, über die Flure zu gehen, um Stimmungen einzufangen“, so der Rat einer Interim Managerin und Beraterin für Unternehmenskommunikation.

Es braucht klare Ziele und Strategie

Vor dem Start eines jeden Change-Prozesses muss klar sein, welches realistische Ergebnis dieser haben soll und welche Strategie damit verfolgt wird. Das hilft nicht nur bei der Ausgestaltung des Projektmanagements mit konkreten Meilensteinen, Zeitplänen, Zuständigkeiten und 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. In Zeiten permanenter Veränderung gehören jedoch auch Ziele und Strategien immer wieder auf den Prüfstand.

Wichtige Voraussetzung: Führungserfahrung

Wer bereits in führender Position einen Change-Prozess geleitet hat, verfügt nicht nur über größere Glaubwürdigkeit, sondern kennt die wichtigsten Erfolgsfaktoren. „Eine Führungskraft mit Change-Erfahrung ist daher häufig der berühmte 'Fels in der Brandung'“, so eine Interim-Personalleiterin. Den Wandel zu begleiten ist eine permanente Herausforderung in Unternehmen, daher lohnt es sich, über gezielte Personalentwicklungs-Maßnahmen die Führungskompetenz in einem Change-Prozess aufzubauen.

Konsequenz ist unabdingbar

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 dann die Notwendigkeit zum Wandel offensichtlich wird. Ist dies nicht der Fall, so besteht die Gefahr, im Change-Prozess zu viele Kompromisse einzugehen. Zur Konsequenz gehören das konsistente Auftreten der Führungskräfte gegenüber Managern und Mitarbeitern, die stete Evaluation der Zielerreichung und der Wille, bei Nicht-Erfüllung korrigierende Maßnahmen durchzuführen.

Nichts geht ohne soziale Intelligenz

Wandel macht vielen Mitarbeitern Angst. So sehr man mit Konsequenz die gesteckten Ziele verfolgen muss, so gilt es auch zu erkennen, wann man noch einmal eine Extra-Runde drehen sollte, um die Mitarbeiter besser abzuholen, sie einzubeziehen und ihnen die Vorteile sowie die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses konkret an Beispielen zu erläutern, sie fühlbar zu machen. „Es geht darum, die emotionale Ebene der Mitarbeiter zu erreichen, nicht nur die analytische“, ergänzt eine Change-erprobte Interim Managerin.

Veränderungsbereitschaft erzeugen

Jeder Change-Prozess wird scheitern, wenn den Beteiligten der Wille zur Veränderung fehlt. Viele Mitarbeiter hegen den Wunsch nach 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.

Interim Management als Brücke

Um Change-Management-Projekte erfolgreich umzusetzen, greifen Unternehmen immer häufiger auf die Unterstützung eines Interim Managers zurück. Denn dieser packt den Change-Prozess mit sozialer Kompetenz, Erfahrung und frei von persönlichem Karrierestreben an. Anders als ein Unternehmensberater geht er direkt in die Umsetzung der anstehenden Aufgaben und Themen. Die externe Führungskraft ist somit das Bindeglied zwischen dem Change-Prozess mit seinem Projektcharakter und dem laufenden Geschäftsbetrieb.

Fazit

Unser Leben ist bestimmt von einem permanenten Veränderungsprozess. Bereits die Buddhisten sprachen vor 2500 Jahren von der Unbeständigkeit als grundlegende Eigenschaft unserer Welt. Die Unternehmen müssen sich dieser Tatsache bewusst sein und versuchen, sich den sich ständig verändernden Bedingungen so gut es geht anzupassen. Eine zukunftsfähige Organisation muss also vor allem flexibel und stets in der Lage sein, auf kurz-, mittel- und langfristige Änderungen geeignet