



Changemanagement

5 Schritte zu erfolgreichen Änderungsprozessen

- Veränderungen anstoßen
- Veränderungen kommunizieren
- Überzeugungsarbeit leisten
- Veränderungen umsetzen
- Erfolg absichern

Sie haben individuelle Wünsche?

- ✓ Ihr Wunschlayout
- ✓ Ihr Logo
- ✓ Ihre Inhalte

Inhalt

Ein Wort zu Beginn.....	4
Einschätzungshilfe	6
Schritt 1: Veränderungen anstoßen.....	8
Gründe und Ziele klären	9
Erfolgsaussichten überprüfen	11
Eigene Einstellung prüfen	13
Rückendeckung absichern	16
Schritt 2: Veränderungen kommunizieren.....	19
Information sicherstellen	19
Entscheidungen weitergeben	21
Mitarbeiter von eigenen Ideen überzeugen.....	26
Schritt 3: Überzeugungsarbeit leisten	32
Mit Ablehnung rechnen.....	33
Mit Einwänden und Widerständen umgehen	37
Mitarbeiter zum Mitmachen motivieren	42
Schritt 4: Veränderungen umsetzen	50
Projektteam bilden	50
Zusammenarbeit organisieren	52
Umsetzung planen	53
Schritt 5: Erfolg absichern	59
Abweichungen analysieren.....	59
Umsetzung absichern	60
Probleme ausräumen	60
Ergebnisse sichern	61
Erfolg überprüfen.....	61
Veränderungskultur etablieren	64
Lernkontrolle.....	67
Fragen zum Verständnis	69
Umsetzungshilfe	71
Literatur	74
Stichwortverzeichnis.....	75
Glossar	79

Schritt 1: Veränderungen anstoßen



Wie bei vielen anderen Vorhaben auch ist es wichtig, einen Veränderungsprozess richtig einzusteuern.

Fehler, die am Anfang gemacht werden, können den Erfolg des ganzen Prozesses gefährden.

Denken Sie an den Spruch: So professionell ein Vorhaben begonnen wird, so wird es auch beendet.

Bsp

Ein Verband beschloss vor einiger Zeit, Controlling einzuführen. Herr Viereck, der Geschäftsführer, sah in Controlling eine ideale Möglichkeit, interne Prozesse transparent zu machen, und schwärmte von den Optimierungsmöglichkeiten.

Im ersten Schritt wurden die Mitarbeiter durch eine E-Mail aufgefordert, ihre Arbeitsabläufe und die benötigte Zeit detailliert zu protokollieren und wöchentlich an den Controller zu schicken. Die Erfassung der Daten erfolgte in einem eigens geschaffenen Formular.

Der Rücklauf der ausgefüllten Formulare ließ allerdings sehr zu wünschen übrig. Gerade einmal 20 Prozent der Mitarbeiter machte sich die Mühe, die Daten einigermaßen zeitnah zu erfassen und für die Auswertung zur Verfügung zu stellen. Die Vorgesetzten wurden daher aufgefordert, die Mitarbeiter noch einmal zur Mitarbeit zu motivieren. Kurzfristig hatte diese Maßnahme auch Erfolg: Es beteiligten sich jetzt insgesamt über 60 Prozent der Mitarbeiter.

Gleichzeitig kamen aber erste Gerüchte auf, dass die Auswertung vor allem dazu diene, die Arbeit zu rationalisieren, um dadurch weitere Stellen einsparen zu können. Die Beteiligung der Mitarbeiter sank danach auf unter 10 Prozent. Eine weitere Aufforderung – diesmal in recht scharfer Form – führte dazu, dass sich nur noch zwei Mitarbeiter beteiligten. Bei den anderen regte sich offener Widerstand.

Sie können sich denken, wie dieses ambitionierte Vorhaben endete?

Viele gut gemeinte Veränderungsprozesse nehmen einen ähnlichen Verlauf wie in dem Beispiel. Es gibt bereits Scherze über die Phasen eines „typischen“ Vorhabens:

- Phase 1: Begeisterung
- Phase 2: Ernüchterung
- Phase 3: Frustration
- Phase 4: Konfusion
- Phase 5: Suche nach dem Schuldigen
- Phase 6: Bestrafung von Unschuldigen
- Phase 7: Beförderung von Unbeteiligten
- Phase 8: Gras über die Sache wachsen lassen

Niemand wird heute ernsthaft bestreiten wollen, dass Veränderungen nicht zwingend erforderlich sind. Veränderungen lassen sich nicht aufhalten oder einfach ignorieren. Notwendige Veränderungen werden immer stattfinden. Die Frage ist nur: Wann und mit wie viel Widerstand und unter welchen Mühen?

Und gerade dies ist die Situation, die auf Sie als Führungskraft immer häufiger zukommen wird: Veränderungen werden beschlossen und auch Sie sollen sie mit Ihrer Arbeitsgruppe umsetzen.

Und das, obwohl Sie möglicherweise schon vorab wissen, dass Ihre Mitarbeiter wegen der hohen Arbeitsbelastung neuer Arbeit und neuen Ansprüchen negativ gegenüberstehen.

Gründe und Ziele klären

Jede Veränderung hat Gründe und jede Veränderung hat Ziele. Über beides sollten Sie informiert sein, denn nur dann können Sie

- Ihre eigene Einstellung zum Veränderungsvorhaben prüfen
- die Notwendigkeit der Veränderung Ihren Mitarbeitern plausibel machen.

Am Anfang eines jeden Veränderungsprozesses steht ein Gedanke, ein Gedanke nach dem Motto *Man müsste doch eigentlich ...* oder auch *Wir müssten endlich ...*

Ideen für Veränderungen entstehen in der Regel aus zwei verschiedenen Anlässen:

- Zum einen werden vorhandene Lösungen, bisherige Herangehensweisen als nicht mehr adäquat angesehen, Probleme treten auf, die Effizienz leidet. Hier handelt es sich um **reaktive Anlässe**. Reaktive Anlässe führen zu Umsetzungsvorhaben.
- Zum anderen soll auf Änderungen reagiert werden, die von außen (Strukturen, Kunden usw.) herangetragen werden. Oder es sollen vielversprechende Ideen und Anregungen aus dem eigenen Haus umgesetzt werden. Hier handelt es sich um **aktive Anlässe**. Solche Projekte nennt man Gestaltungsvorhaben.

Umsetzungsvorhaben dienen dazu,

- veraltete Strukturen aufbrechen
- „verordnete“ Veränderungen umsetzen
- Probleme abzustellen

Bei **Gestaltungsvorhaben** steht im Mittelpunkt,

- Ideen umzusetzen
- neue Wege zu überprüfen
- Entwicklungen aufzugreifen.

Veränderungen können Sie dabei selbst für Ihren Bereich initiieren oder sie können von außen an Sie herangetragen werden.

Jeder Veränderungsprozess hat **Ziele**. Auch die Ziele sollten Sie im Detail kennen, um daraus wiederum Ziele für die Unterstützung des Veränderungsprozesses ableiten zu können. Denken Sie an den Spruch:

Wenn man nicht weiß, wo man hinwill, darf man sich auch nicht wundern, wo man ankommt.

Diese einfache Erkenntnis trifft auch auf jedes Veränderungsvorhaben zu. Am Anfang müssen gut formulierte Ziele stehen, dann kann man am Ende überprüfen, ob diese Ziele auch tatsächlich erreicht worden sind.

Veränderungsziele haben aber noch andere Funktionen.

Veränderungsziele	
Steuerungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlage für die Gestaltung des Projektes • Einfluss auf Planung, Steuerung und Information
Erfolgskriterium	<ul style="list-style-type: none"> • Messgröße für den Erfolg des Projektes
Entscheidungshilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterium für die Beurteilung von Handlungs- und Lösungsalternativen
psychologische Hilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für eine überzeugende Motivation aller Beteiligten

Zu Beginn müssen nur die Ziele bestimmt werden, die Steuerungsfunktion haben und als Erfolgskriterium dienen sollen. Es sind die **Richtziele** des Vorhabens.

Nach diesen Zielen richtet sich das Vorhaben und am Ende werden die Ziele sozusagen als Richter für den Erfolg herangezogen. Je genauer die Richtziele gefasst sind, desto besser können sie ihre Steuerungs- und Kontrollfunktionen erfüllen.

Eine gute Hilfe bei der Formulierung bieten die **W-Fragen**:

Ziele	Was genau wollen wir erreichen? Warum, was ist der Sinn des Ergebnisses?
Ressourcen	Wie können wir zu unserem Ziel kommen? Wie viel Zeit, wie viel Arbeitsstunden brauchen wir? Welche Kompetenzen, Fähigkeiten brauchen wir? Welche Kosten kommen auf uns zu?
Termin	Bis wann können die Ziele frühestens erreicht werden bzw. wann müssen die Ziele erreicht sein?

Erhalten Sie den Auftrag, eine Veränderung zu managen, fragen Sie nach dem Ziel und nach den Gründen. Geben Sie sich erst zufrieden, wenn Sie eine klare Aussage über die Intentionen erhalten haben. Das schützt Sie vor Missverständnissen und hilft Ihnen bei der zielgerechten Planung und Umsetzung.



Lassen Sie sich nicht auf diffuse Missionen ein wie „Wir wollen mehr Kunden gewinnen“.

Vergleichbares gilt, wenn Sie selbst das Vorhaben anstoßen. Auch hier sollten Sie sich über die Gründe, die Notwendigkeit und die Ziele im Klaren sein.

Das ist die Voraussetzung, dass Sie

- für sich entscheiden können, ob Sie hinter dem Vorhaben stehen und Ihnen die Gründe plausibel sind
- das Vorhaben Ihren Mitarbeitern präzise erläutern und sie zur Mitarbeit motivieren können
- die Erfolgsaussichten des Vorhabens überprüfen können.

Vielleicht können Sie bereits jetzt die Hintergründe und die Ziele eines Veränderungsvorhabens aufschreiben:



Welche **Gründe** sprechen für das Vorhaben?

Welche **Ziele** sollen mit dem Vorhaben erreicht werden?

Bereits bei der Analyse der Richtziele sollten Sie darauf achten, dass hierbei keine **Zielkonkurrenzen** entstehen und dass die Ziele erreichbar sind.