

Veränderungsmanagement in Zeiten immer kurzfristigerer Strategien

Alumni-Kongress 2007 – 15. September 2007 – München

Erich R. Unkrig



Wann brauchen wir ein konsequent nachhaltiges Veränderungsmanagement?

Immer wenn Strategien und unternehmerische Ziele nach neuen Verhaltensweisen, Prozessen oder Technologien verlangen, die eingeführt werden sollen und in der Folge

- wesentliche **Veränderungen von Rollen und Aufgaben** zur Folge haben.
- andere **Fähigkeiten** als bisher erfordern.
- veränderte **Einstellungen** erfordern.
- **Unsicherheit** verursachen.
- zielführendere **Formen der Zusammenarbeit** erfordern.

Wann ist Veränderungsmanagement besonders wichtig?

Immer wenn das Unternehmen in besondere Belastungssituationen gerät durch

- ungewohnt anspruchsvolle **Termin- oder Kostenziele**.
- neue und agilere **Wettbewerber**.
- **Wachstumsschübe**.
- die Anforderungen von **M&A, Kooperationen etc.**

Ausgewählte Aufgaben von Managern in einem sich verändernden Kontext

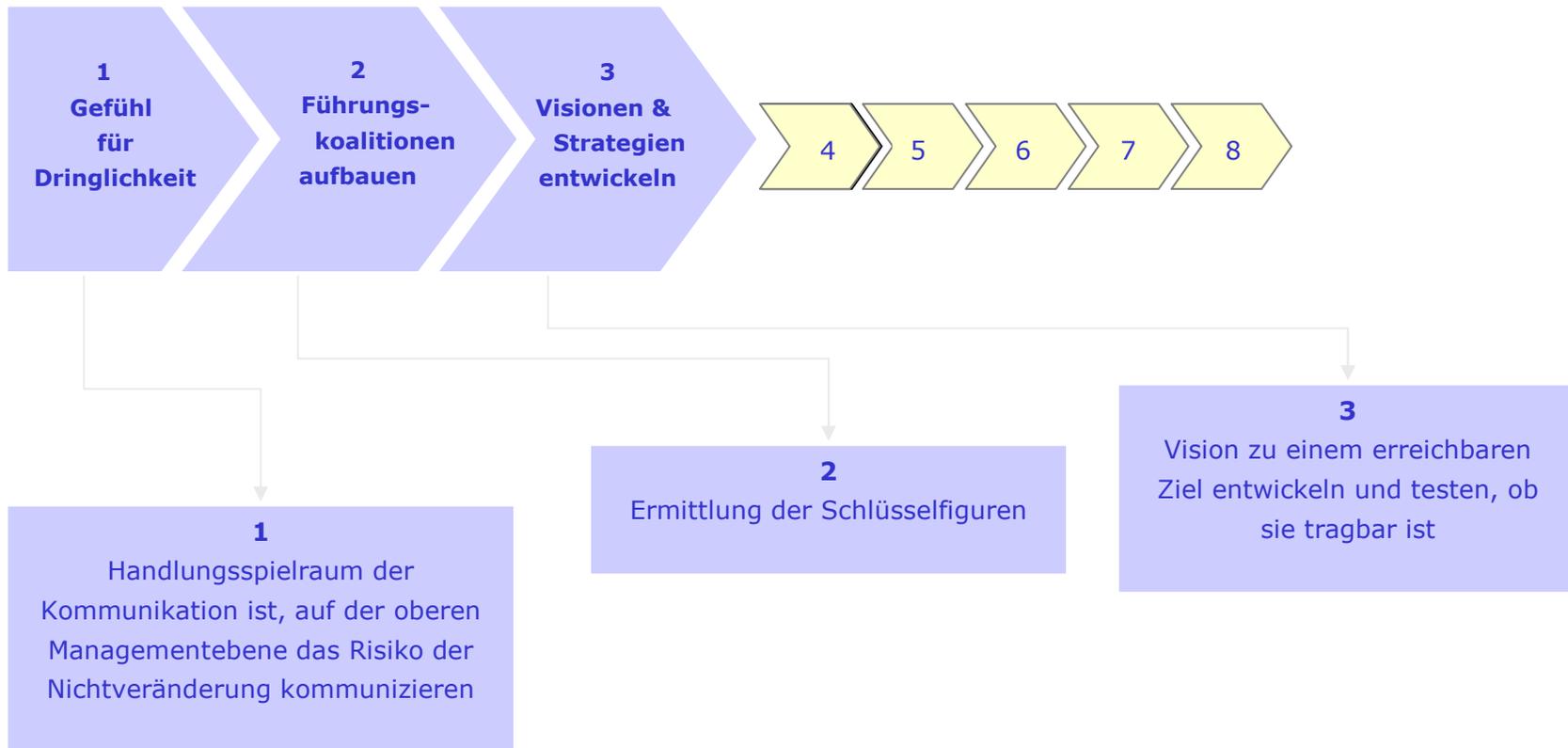
- **Veränderungsbereitschaft** bei den wichtigsten Zielgruppen (z.B. Mitarbeitern, Betriebsrat, Führungskräften, Kunden) erzeugen.
- **Veränderungsziele** festlegen und kommunizieren.
- Mitarbeiter mobilisieren und sie im **Veränderungsprozess** mitgestalten lassen.
- **Rollen und Anforderungen** an die Führungskräfte festlegen und diese dafür fit machen.
- **Machtstrukturen** erkennen und handhaben.
- **Widerstände** erkennen und produktiv damit umgehen.

Veränderungsmanagement als Modell

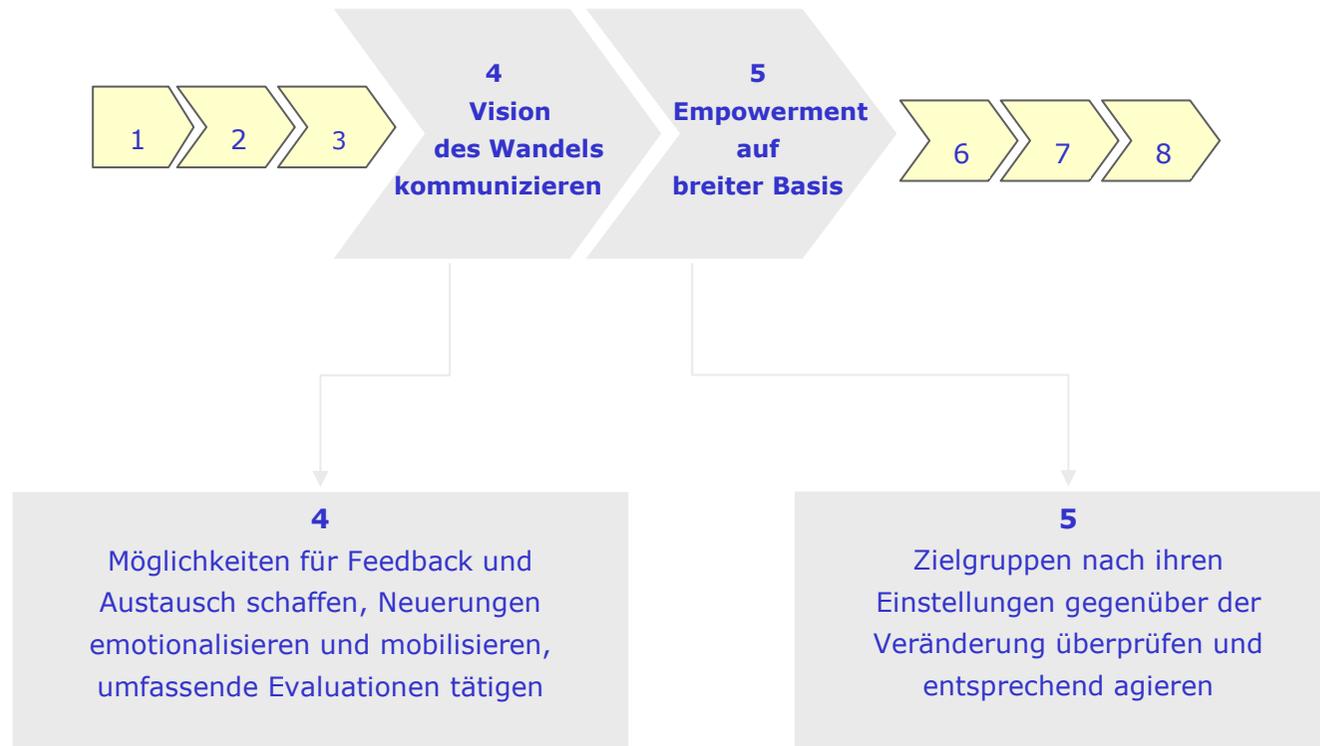


In Anlehnung an John P. Kotter

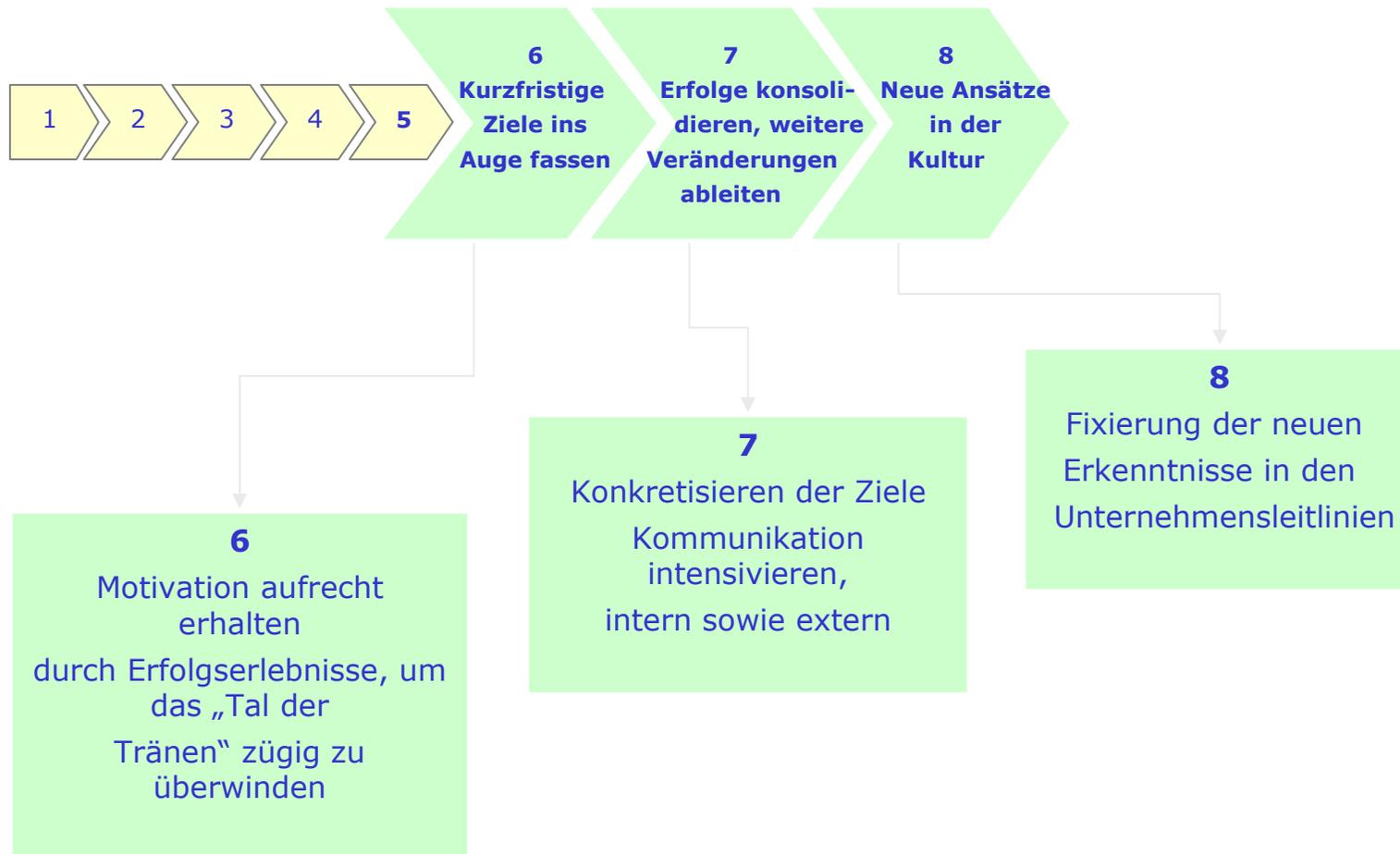
Veränderungsmanagement als Modell - 1



Veränderungsmanagement als Modell - 2

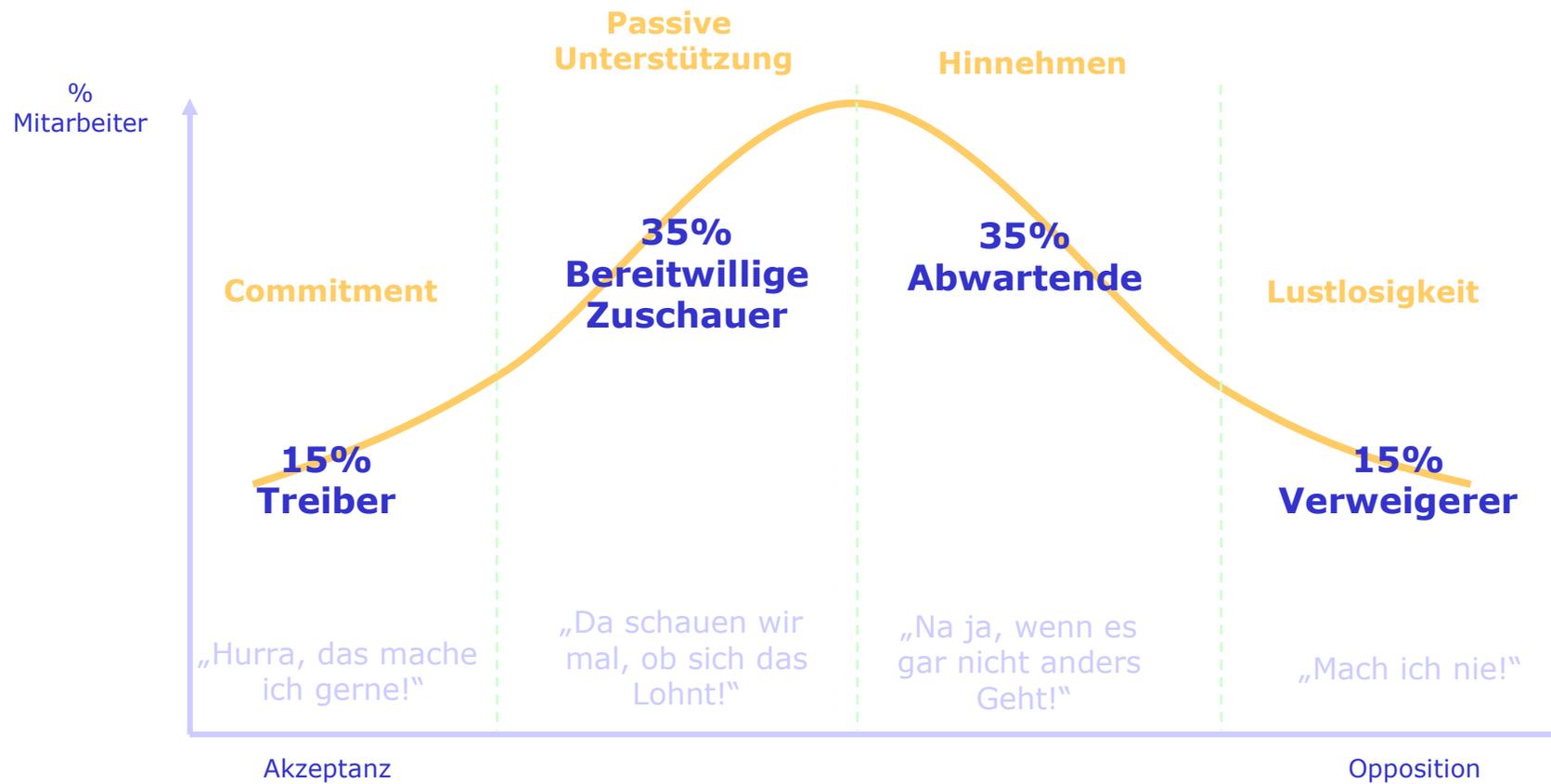


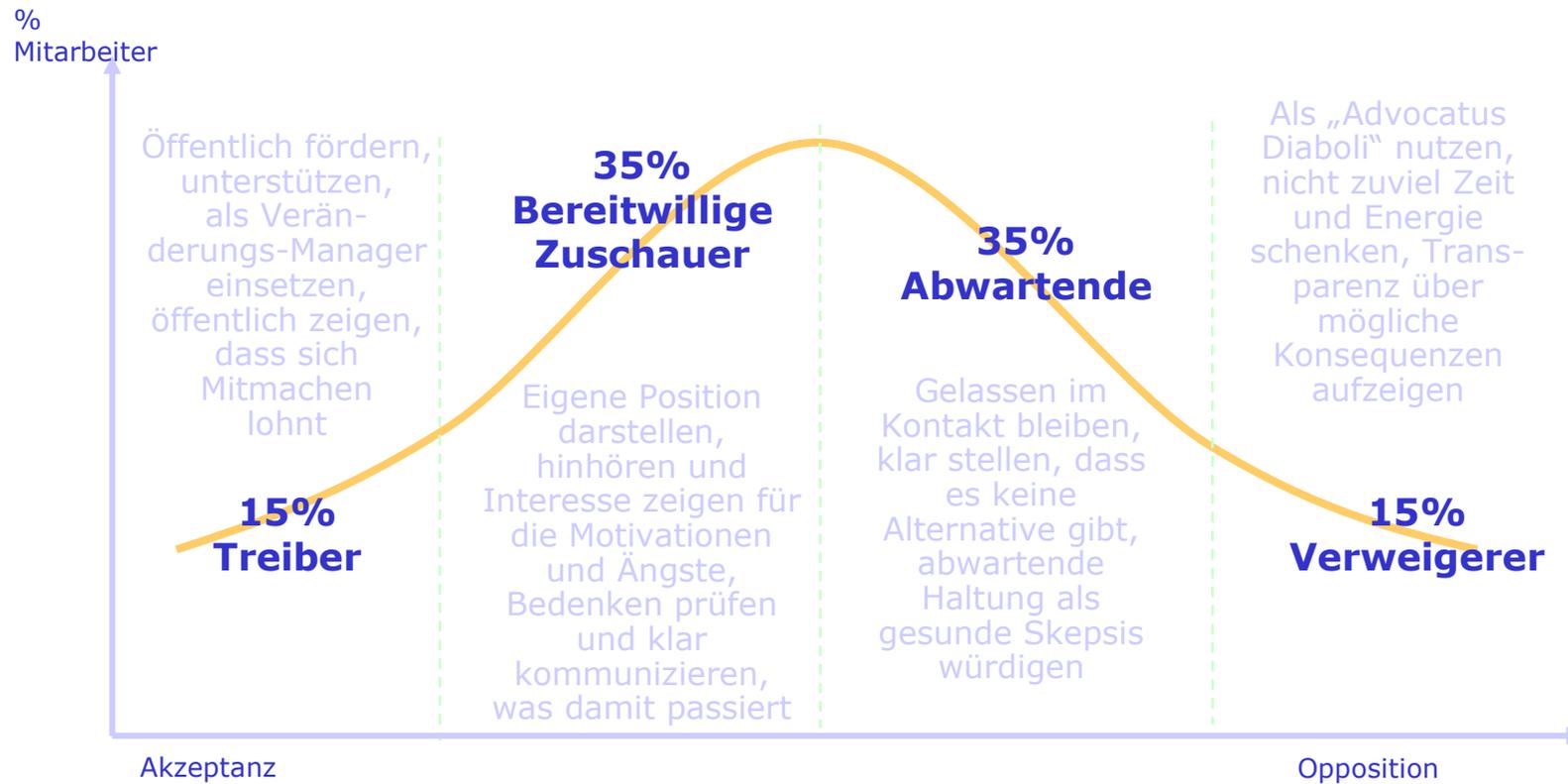
Veränderungsmanagement als Modell - 3





In Anlehnung an Gerhard Fatzer





Hebel der Veränderung - 1

Klare Erwartungen und Ziele

Was wollen Sie erreichen?

Starke und glaubwürdige Führungskommunikation

Mit wem sprechen Sie wie darüber?

Echte Partizipation

Wie gewinnen Sie und beziehen Sie Mitarbeiter und wichtige weitere Partner mit ein?

Rollenvorbilder

Wie können Sie für sich selbst / für Andere Vorbild sein für Verhaltensweisen, die für die Zielerreichung wichtig sind?

In Anlehnung an Eva Strasser

Hebel der Veränderung - 2

Anpassung von Prozessen, Wissen & Fertigkeiten

Was müssen Sie tun, damit sich Prozesse und Kompetenzen weiter entwickeln?

Belohnung von Erfolgen

Was können Sie Mitarbeitern und anderen Stakeholdern anbieten?

Konsequenz bei Misserfolgen

Welche Sanktionen können Sie ausüben?

Stringentes Projektmanagement

Wie organisieren Sie die Umsetzung?

In Anlehnung an Eva Strasser

Worauf sollten Sie bei einer klaren Ziel- und Erwartungsformulierung achten?

- Formulieren Sie **klare Ziele und Erwartungen** (auch in Bezug auf Verhalten) für jeden Mitarbeiter.
- Fragen Sie jeden Mitarbeiter, welche **Umsetzungsziele** er sich selbst setzt und vereinbaren Sie diese schriftlich.
- Vereinbaren Sie **klare Aktivitäten und Schritte**; machen Sie diese im transparent.
- Verfolgen Sie die Ziele; diskutieren Sie **Erfahrungen**, die im Umsetzungsprozess gemacht wurden.
- Machen Sie auch **Enttäuschung und nicht erfüllte Erwartungen** zum Thema, um den Veränderungsprozess voran zu treiben.

Worauf sollten Sie bei einer kraftvollen Führungskommunikation achten?

- Verabschieden Sie **einheitliche Führungsbotschaften** im Unternehmen über Hintergrund, Sinn und Ziel der Veränderung.
- Sorgen Sie dafür, dass die **nächsthöhere Führungskraft** mit den Mitarbeitern in einen direkten Dialog über das Veränderungsthema treten kann.
- Überprüfen Sie **Akzeptanz und Opposition** der Führungsbotschaften bei den Empfängern (Zielgruppen).
- Nutzen Sie größere Veranstaltungen, um **Emotionen aufzubauen** und ein Wir-Gefühl zu erzeugen
- Nutzen Sie einen „Marketing-Mix“ aus elektronischen, Print-, und persönlichen **Kommunikationsmedien.**

Worauf sollten Sie bei einer echten Partizipation der Mitarbeiter achten?

- Lassen Sie sich regelmäßig von **Mitarbeitern berichten**, wo es in der Umsetzung gerade knirscht.
- Planen Sie die **Umsetzung gemeinsam** mit Mitarbeitern und Führungskräften.
- Werten Sie konsequent die **Erfahrungen aller Beteiligten** während der Umsetzung aus.
- **Strukturieren und verwerten** Sie dieses Wissen im weiteren Prozess.

Worauf sollten Sie bei Etablierung von Rollenvorbildern achten?

- Sprechen Sie mit den Mitarbeitern und Führungskräften regelmäßig **(Dialog) über Verhaltensweisen**, die für „das Neue“ beispielhaft im Veränderungsprozess sind.
- Setzen Sie einen systematischen **Feedback-Prozess** über vorbildliches Verhalten und Handeln –auch Ihr eigenes- in Gang.
- Beobachten Sie, wo sich im Unternehmen belastbare und damit für eine überzeugende Kommunikation **geeignete Rollenvorbilder** entwickeln.
- Nutzen Sie diese **Rollenvorbilder als Treiber** des Veränderungsprozesses.

Worauf sollten Sie bei der Anpassung von Strukturen, Prozessen, Fähigkeiten und Einstellungen achten?

- Finden Sie **Hindernisse in Strukturen** heraus, die erwünschtes Verhalten und Handeln hemmen; greifen Sie konsequent ein, und ändern Sie das Nötige.
- Finden Sie **Hindernisse in Prozessen** heraus, die das erwünschte Verhalten hemmen; greifen Sie konsequent ein, und ändern Sie das Nötige.
- Finden Sie **Hindernisse in der Unternehmenskultur** (den offiziellen und inoffiziellen Werten und Spielregeln), die das erwünschte Verhalten hemmen; greifen Sie konsequent ein, und ändern Sie das Nötige.
- Definieren Sie die erforderlichen **Kompetenzen, Einstellungen und Werte**; schließen Sie die im Soll-Ist-Abgleich erkannten Lücken.

Worauf sollten Sie bei der Belohnung von Erfolgen achten?

- Entwickeln Sie sicht- und spürbare **Konsequenzen und Anreize** für Veränderungsschritte, die in die richtige Richtung gehen.
- Planen und stellen Sie zusätzliche **Ressourcen** (Zeit und Geld) bereit, um „early wins“ zu belohnen.
- Kommunizieren Sie positive oder negative **Beispiele** und deren Konsequenzen nachvollziehbar.
- Beteiligen Sie –soweit möglich– die Mitarbeiter am **Unternehmenserfolg**, der durch das Veränderungsprojekt erreicht wird.

Worauf sollten Sie bei einer konsequenten Führungsentscheidung achten?

- Sorgen Sie für einen geordneten und fairen **Ausstieg der Mitarbeiter**, die das Neue nicht weiter tragen wollen oder können.
- Nutzen Sie **Personalinstrumente**, um Führungskonsequenzen durchzusetzen.
- Stellen Sie **Einigkeit unter den Führungskräften** her, wie mit Konsequenz umgegangen wird.
- Kommunizieren Sie **offen und fair** über diese Führungsentscheidungen.
- Entwickeln Sie **sicht- und spürbare Konsequenzen** und Anreize für negative Veränderungsschritte.

Worauf sollten Sie bei einem stringenten Projektmanagement achten?

- Sorgen Sie für eine systematische und für die Betroffenen **nachvollziehbare Planung**, eine einheitliche Dokumentation und regelmäßige Kontrolle der Aktivitäten im Veränderungsprojekt.
- Messen Sie den **Veränderungserfolg** mit konkreten, stimmigen Messgrößen.
- Sorgen Sie für eine regelmäßige **Erhebung dieser Messgrößen**.
- Entwickeln Sie wirkliche Erkenntnisse aus diesen Daten und setzen Sie diese im weiteren Projekt um.

Mehr zum einen oder anderen Thema?

Kompetenz in Management Development Programmen

C.R. Poensgen-Stiftung
Das Management Development Institut
in der DGFP e.V.

Niederkassler Lohweg 16

40547 Düsseldorf

0211 5978-130

0163 5978-162

unkrig@crpoensgen.de

Kompetenz in (Management) Development Prozessen

ILOS®
Institut für lernfähige Organisationen und
Systeme

An der Beek 24

47807 Krefeld

02151 3614768

0151 17807962

eru@ilos-institut.de