



These: Wir brauchen ein neues Changemanagement



These 1: Die Führungsspitze muss Changemanagement (Changemanagement) nicht nur initiieren und unterstützen, sondern tatkräftig dabei mitarbeiten.

Meistens werden die Changeaktivitäten von der Geschäftsführung oder Vorstand gutgeheißen, vielleicht noch mit einer flammenden Rede an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgestellt. Oft geht dann allerdings die erste Führungsriege dann auf Tauchstation. Gerade in Changeprozessen ist es wichtig, dass die Geschäftsführung Präsenz und Mitarbeit in den einzelnen Changeprozessen zeigt, und zwar als (schnöder) Mitarbeiter und nicht als Leihengst in dieser Changegruppe. Erst dann kommt die Wahrhaftigkeit der Changeanstrengung zum Tragen.

These 2: Change muss schnell passieren und alle involvieren

Gerade bei Changeprozessen muss sich vor allem für die Mitarbeiter des Unternehmens schnell zeigen, dass tatsächlich etwas geschieht. Noch mehr: Es müssen die Mitarbeiter involviert werden. So selbstverständlich das hier klingt, es findet in vielen Changeprozessen in den verschiedenen Unternehmen nur teilweise statt. Zuerst verziehen sich die Führungskräfte in sogenannte Changeseminare ins Hotel zurück und brüten tagelang und wochenlang über Strategien nach. Hat in der Vergangenheit funktioniert, wird auch weiter funktionieren. Aber der Mitarbeiter spürt nichts davon. Und gerade jetzt wäre es wichtig, vor allem die Mitarbeiter einzubeziehen. Changeaktionen können an einem einzigen Tag durchgeführt werden. Dazu benötigt man nur die richtigen Tools. Town-Meetings oder das WIE-Format sind hier wichtige, leider wenig bekannte Tools, Veränderungen in nur einem Tag auszuarbeiten und zu implementieren; unter Einbeziehung der Mitarbeiter und der Führungskräfte des Unternehmens. Dazu benötigen wir keine externen Berater, sondern die besten Berater für das Unternehmen sind die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und über die oben genannten Tools werden diese so aktiviert, dass Change im Unternehmen nicht mehr aufzuhalten ist.

Komplexere Changeprozesse können ebenfalls relativ schnell abgearbeitet werden. Man muss nur die richtigen Tools dafür einsetzen. Die bisher eingesetzten Tools sind sicherlich hilfreich und gut; und führen auch zu Ergebnissen. Doch setzen wir immer die richtigen Tools ein? Was ist mit neuen Tools und Methodiken wie TOC, Action-Workout und LeanSixSigma, die schnelle und qualitativ erstklassige Ergebnisse erzielen?

Change ist in 60 – 90 Tagen machbar, bei erstklassigen Resultaten. Leider sind manche Verfechter des Changemanagements manchmal etwas veränderungsresistent (um es vorsichtig zu formulieren). „Haben wir schon immer so gemacht, hat auch immer gut funktioniert“. Das aus dem Munde eines Changemanagers. Denken Sie sich Ihren Teil.



These 3: Jeder Changeprozess muss einen Return on Investment erwirtschaften

Warum wird Change überhaupt gemacht? Letztlich geht es bei allen Veränderungsmaßnahmen darum, das Unternehmen zu stärken (bessere Produkte, Dienstleistung, mehr Marktanteil, mehr Umsatz etc). Deshalb ist hier auch die Frage berechtigt: Welchen Return on Investment erreichen wir mit den Changemaßnahmen? „Wie, Return on Investment? Wir machen hier Change!“ So die Originalaussage eines Topmanagers.

Zu jedem Changeprozess gehört ein Return on Investment. Woher sollen wir sonst wissen, ob unsere Anstrengungen richtig waren. Es ist sicherlich nicht einfach, für jedes Changeprojekt einen Return on Investment zu berechnen. Das heißt aber nicht, dass es unmöglich ist. Natürlich müssen wir im Vorfeld Gedanken über Effektivität und Effizienz von Change machen. Zur Erinnerung und in Gedenken an Peter Drucker: Effektivität heißt, wir machen die richtigen Dinge. Effizienz heißt, wir machen die Dinge richtig. Viele Changeprojekte leiden darunter, dass die Effizienz verbessert werden soll. Nur wenn es das falsche Projekt ist, haben wir Ressourcen vernichtet.

Also, rechnet doch mal bitte den Return on Investment aus!

These 4: Widerstände gibt es nicht

Erstaunt. Hoffentlich. Wenn die Changeprozesse schnell und effektiv angegangen, die Mitarbeiter als Berater betrachtet und entsprechend einbezogen werden, wenn die Veränderung sichtbar und spürbar wird und die Menschen im Unternehmen unbedingt in Changeprozessen mitarbeiten wollen, dann gibt es keine Widerstände. Dann gibt es nur Energie, die in die richtigen Kanäle geleitet werden muss.

Zitate und Auszüge sind gewünscht bei Angabe der Quelle©