



Wie Changemanagement wirklich funktioniert



Changemanagement ist in aller Munde. Es sind viele Ideen geäußert und Artikel dazu geschrieben worden. In Berichten und Statistiken über den Grad der Umsetzung fällt auf, dass nur ein geringer Teil aller Changemanagement-Aktivitäten im Unternehmen erfolgreich sind.

Der häufigste Grund, warum Change-Projekte scheitern, ist laut Hernstein-Report aus dem Jahr 2004 der Widerstand der Mitarbeiter (30 Prozent), gefolgt von mangelhafter Prozess-Steuerung (25 Prozent) und dem Tempo, in dem Veränderungen durchgezogen werden (zu rasch, 20 Prozent). 12 Prozent meinen, dass Change-Projekte an einer unklaren Zielrichtung scheitern.

Übereinstimmende Ergebnisse liefern auch andere Berichte. Laut Focus (7/2004) sind nur 12 Prozent aller Mitarbeiter tatsächlich motiviert, ihre Arbeit zu tun. Ineffiziente Managementplanung und fehlendes Controlling bedingen einen 43%-igen Produktivitätsverlust („Proudfoot“-Studie 2004). Da wundert es nicht, dass auch Change-Projekte in hohem Maße scheitern. Oft herrscht bei den Mitarbeitern die Einstellung: „Wir haben schon viel überlebt. Das hier wird auch noch an uns vorbeiziehen.“

Viele Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt und versuchen, die Mitarbeiter über kosten- und zeitintensive Workshops, Initiativen und andere Veranstaltungen auf Veränderungen einzuschwören.

Dabei kann es ganz einfach sein, Changemanagement erfolgreich zu gestalten. Ohne Vorabinvestitionen können innerhalb kurzer Zeit Veränderungserfolge erzielt werden, die nachhaltigen Charakter haben und zugleich die Mitarbeiter des Unternehmens dauerhaft zu mehr Eigeninitiative und Akzeptanz von Veränderungen motivieren.

Folgende Punkte sind zu berücksichtigen:

- 1. Unterstützung der Change-Initiative durch die Geschäftsführung**
Unterstützung reicht aus in Form der Genehmigung und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen.
- 2. Aktivierung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter vor Ort**
Mitarbeiter engagieren sich, wenn sie gefragt und eingebunden werden. Sie wissen am besten, was funktioniert und was nicht, und sie wissen auch am besten, wie Mängel beseitigt oder Erfolge gesteigert werden können.
- 3. Vereinfachung des Teamfindungsprozesses**
Entgegen der landläufigen Meinung benötigen Veränderungsteams keinen aufwändigen Teamfindungsprozess. Was die Teams möchten, ist arbeiten und Ergebnisse produzieren. Dazu benötigen sie eine einfache Systematik, die ihnen Wege von der Idee zur Implementierung aufzeigt.



4. **Vertrauensaufbau durch schnelle und kleine Startprojekte**
Veränderungsteams benötigen Sicherheit in der Durchführung und Implementierung erster Veränderungsprojekte. Durch abgegrenzte Vorhaben, begleitet durch eine einfach anzuwendende Systematik, wird Vertrauen untereinander und vor allem Vertrauen in die Machbarkeit der Veränderungsprojekte aufgebaut. Der zentrale Gedanke des Mitarbeiters: „Veränderung ist machbar und funktioniert ganz einfach!“
5. **Motivation durch schnelle Entscheidungen der Führungsebene**
Zwei Aspekte sind hier wichtig: Erstens hält sich die Führungsebene weitestgehend aus der Arbeit der Veränderungsteams heraus und zweitens ist diese Ebene gefordert, schnelle Entscheidungen zu treffen. Die Teams benötigen die Bestätigung, dass die Führungskräfte ihre Empfehlungen mit schnellen Entscheidungen zur Implementierung unterstützen.
6. **Geben Sie Gas!**
Engagement und Motivation sind eine verderbliche Ware. Veränderungs-Initiativen mit mehr als 60 Tagen Laufzeit führen zu Frustration. Deshalb dürfen derartige Projekte nicht länger als 60 Tage dauern, um ungebremste Motivation und Engagement zu sichern. Sehen die Mitarbeiter, dass das Projekt nach 60 Tagen erfolgreich abgeschlossen werden kann und in dieser Zeit ein nachweisbarer Return on Investment erwirtschaftet wird, werden sie motiviert sein, die nächste Veränderungsinitiative mindestens ebenso engagiert zu unterstützen.

Über 4.000 Teams weltweit in mehr als 200 Unternehmen aller Branchen konnte diese Anforderungen an ein erfolgreiches Changemanagement erfüllen. Dabei stand ihnen ActionWorkout™ zur Verfügung, eine Systematik zur erfolgreichen Durchführung und Implementierung von Veränderungsinitiativen. Mit dieser Systematik erwirtschafteten die Unternehmen insgesamt mehr als 500 Millionen US-Dollar an Erstjahreserfolgen. Über 99 Prozent aller ActionWorkout-Projekte waren erfolgreich. Dies zeigt, dass mit einer einfach einzusetzenden Systematik Changemanagement erfolgreich durchgeführt und die Widerstände gegenüber Veränderungen verwandelt werden können in hohe Motivation und Erfolgserlebnisse.

ActionWorkout: “Sprint to Results!”

Michael Schmettkamp

Quellen:

- Wege zur Glücks-AG, Focus 7/2004
- Proudfootstudie: Auf der Suche nach den verlorenen Millionen 2004
- Studie von Prof. Manfred Gröger: Projektmanagement Abenteuer Wertvernichtung, 2004
- Hernstein-Report 2004
- B. Kowalski: Closing the engagement gap; Executive Action Brief

Anregungen, Meinungen und Kritik mailen Sie bitte an:
Mail@sintcon.de

Zitate und Auszüge sind gewünscht bei Angabe der Quelle☺