

Leitfaden für Führungskräfte in Veränderungsprozessen

*„Es sind nicht die stärksten Spezies, die überleben,
nicht die intelligentesten,
sondern die, die am schnellsten
auf Veränderungen reagieren können.“*

(Charles Darwin, 1859)

Veränderung bedeutet, einen Übergang von einer bisherigen bekannten Situation hin zu einer neuen unbekanntem Situation zu gestalten.

Die folgenden Leitlinien sollen als konkrete Handlungsanleitung auf diesem Übergang dienen:



Das alte Ufer verlassen

Ziel definieren:

- Vermitteln Sie mit aussagefähigen Daten und Fakten die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung, so dass diese für alle nachvollziehbar und verständlich wird! Was würde passieren, wenn sie sich nicht verändern?
- Erzeugen Sie ein Bild der Zukunft, in dem sich jeder wieder finden kann!
- Definieren Sie ein messbares, nachvollziehbares Ziel für die Veränderung! An was konkret werden Sie, Ihre Mitarbeiter und das Umfeld erkennen, dass die Veränderung erfolgreich war? Wann ist das Veränderungsprojekt erfolgreich beendet?

Partner suchen:

- Identifizieren Sie alle wichtigen Partner für das Veränderungsprojekt (Betriebsrat, Schnittstellenpartner, Führungskräfte, ...) und binden Sie diese proaktiv in die Veränderung ein.

Kommunizieren:

- Halten Sie den Vorlauf vor einer Veränderung möglichst kurz, um die Verunsicherung und Gerüchteküche im Vorfeld zu begrenzen.
- Erkennen Sie die Angst und Verunsicherung Ihrer Mitarbeiter als verständliche Reaktion an; diskutieren Sie die Chancen und Problem des Vorhabens offen mit ihnen.

- Werten Sie das Bisherige nicht pauschal ab, da sonst indirekt die früheren Leistungen der Mitarbeiter nicht gewürdigt werden. Auch die alte Situation hatte ihren Nutzen; schließlich hat sie zum bisherigen Erfolg beigetragen. Genauso verdient die neue Situation eine differenzierte Betrachtung mit Vor- und Nachteilen. Die reine „Propaganda“ darüber, wie toll die Zukunft wird, erregt in der Regel nur Skepsis.
- Betroffene werden zu Beteiligten, wenn sie mitgestalten können. Definieren Sie daher klar, welche Aspekte des Zukunftsszenarios von Ihnen bzw. von anderen Experten vorgegeben werden und für welche Aspekte Sie die Mitgestaltung der Mitarbeiter benötigen. Kommunizieren Sie dies klar an Ihre Mitarbeiter!

Struktur vorgeben:

- Stellen Sie ein definiertes Budget an Zeit, Ressourcen und Geld für die Veränderung zur Verfügung!
- Erstellen Sie eine Projektstruktur und definieren Sie Teams, Rollen, Tool und Methoden!
- Definieren Sie Mile-Stones für die Umsetzung der Veränderung! Bis wann soll welcher Zwischenschritt erreicht sein?
- Definieren Sie, wie der Projektfortschritt gesteuert und kontrolliert wird: Projektoffice und Lenkungsreis, etc.
- Erarbeiten Sie eine Informationsstrategie: In welcher Form sollen welche Informationen an welche Zielgruppe wann vermittelt werden?

Auf dem Weg über die Brücke



Orientierung und Sicherheit,

- Messen Sie kontinuierlich den Fortschritt!
- Fördern Sie einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Beteiligten und Betroffenen!
- Informieren Sie regelmäßig, transparent und vor allem persönlich über:
 - den Status des Veränderungsprojektes; wo stehen sie in der Übergangsphase
 - Erfolge und erkennbare Verbesserungen
 - Aktuelle Probleme
 - was im Management aktuell diskutiert wird
- Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, geben Sie Raum für Fragen und Bedenken!
 - Es wird nicht von Ihnen erwartet, im Besitz aller Antworten zu sein. Klar zu markieren, dass etwas noch nicht endgültig geklärt/entschieden ist, bzw. dass Sie etwas nicht wissen, macht Sie authentisch und glaubwürdig.
 - Nehmen Sie die Bedenken der Mitarbeiter ernst, da sonst das Vertrauen in das Veränderungsprojekt sinkt. Es könnte der Gedanke entstehen: „Wie tragfähig ist die Veränderung, wenn sie nicht einmal meine Bedenken tragen kann?“
- Unterstützen und coachen Sie Ihre Mitarbeiter so individuell wie möglich: geben Sie persönliches Feedback: wo läuft es gut, wo ist Verbesserungsbedarf
- Identifizieren Sie Schulungsbedarf und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter proaktiv beim Erwerb von neu erforderlichen Kompetenz!

Motivation

- Zeigen Sie Wertschätzung und Anerkennung für das Engagement der Mitarbeiter in der Umsetzungsarbeit
- Feiern Sie Zwischenerfolge!

Am neuen Ufer ankommen

Stabilisierung und Abschluss

- Stellen Sie sicher, dass die neuen Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen im täglichen Handeln verbindlich gelebt werden!
- Kommunizieren Sie ein klares Projektende!
- Zeigen Sie den Nutzen auf, den das Veränderungsprojekt für den Einzelnen und die Organisation nun konkret hat!
- Drücken Sie Ihre Anerkennung allen aus, die am Veränderungsprozess beteiligt waren, um die gemeinsame Leistung wertzuschätzen!
- Nehmen Sie sich die Zeit und feiern Sie den Projektabschluss!

