

Change - Checkliste

Wissen ist bekanntlich nur dann Macht, wenn es auch angewandt wird. Wertet man erfolgreiche und erfolglose Veränderungsprojekte aus, kommt eine ganze Fülle von Erfahrungen und Grundregeln zutage, die es bei der Gestaltung von Wandlungsprozessen zu beachten gilt und deren Nichtbeachtung Scheitern sehr wahrscheinlich macht. Als da wären:

□ Ist es notwendig?

Der Wandel muss als unbedingt notwendig erscheinen. Und zwar nicht nur dem Top-Management, sondern der gesamten Mannschaft, denn die muss den Wandel ja umsetzen. Wandel lässt sich also nicht verordnen. Bewusstseins-schaffung braucht am Anfang viel Zeit (die viele Manager unter Druck nicht zu haben glauben), die sich im Lauf des Projektes dann wieder hundertfach hereinspielt. PS: Wenn die Notwendigkeit zum Wandel von unzufriedenen Kunden artikuliert wird, ist das wesentlich aufrüttelnder als eine noch so beschwörende Rede der Geschäftsführung.

□ Gibt es "Betroffenheit"?

Die vom Kopf her verstandene Notwendigkeit allein ist zuwenig. Es braucht "die emotionale Betroffenheit der Beteiligten", so Karin Schneiderbauer von Siemens. "Mit Betroffenheit im positiven Sinn meine ich die in mir selbst gewonnene Erkenntnis, dass es getan werden muss und den Wunsch, es zu tun." Notwendigkeit muss gepaart sein mit Wille und Bereitschaft.

□ Macht es Sinn?

Sich von etwas unbefriedigendem weg zu bewegen ist das eine, sich auf etwas attraktives hinzubewegen etwas ganz anderes. Man benötigt auch ein attraktives, erstrebenswertes und für möglich gehaltenes Ziel. Angstmache allein führt höchstens zur Lähmung. Veränderung braucht positive Energie, je mehr, desto besser. Ein Firmenbesuch samt Gesprächen mit Kollegen, die eine ähnliche Leidensgeschichte bereits hinter sich haben, kann da Wunder wirken.

□ Sind die Bosse glaubwürdig?

Das Management ist Teil des Problems und damit auch Teil der Lösung. Wandel gelingt nur, wenn der Wandel für alle sichtbar beim Management anfangt. Die Idee, die anderen müssen sich verändern, funktioniert leider weder in der Kindererziehung noch beim Unternehmenswandel. Steht das Management nicht für das, was verändert gehört, hilft oft nur eines: Auswechseln!

□ Es braucht Konsequenz, Geduld, Vertrauen

Bevor es besser wird, wird es oft noch schlechter. Wer Angst hat vor Rückschlägen, braucht daher gar nicht erst anfangen. Umstellungen sind mit Neulernen verbunden und Neulernen geht nur über Fehler machen. Fehler weisen den Weg zur nächsten Verbesserung. Ohne Rückendeckung von oben lassen sich nur wenige auf so ein Wagnis ein.

□ Was ist bewahrenswert?

Genauso wichtig wie zu schauen, was verändert werden muss, ist zu fragen, was erhaltenswürdig ist, was auf keinen Fall verloren gehen soll. Ohne ein Stück Sicherheit und Orientierung lässt keiner die bisherigen Haltegriffe los.

□ Managementaufgabe Kommunikation

Großflächige Veränderungen benötigen volle Aufmerksamkeit und können nicht nebenbei erledigt werden. Nicht umsonst weisen erfolgreiche Top-Manager darauf hin, dabei mehr als 50 Prozent ihrer Zeit mit einer einzigen Sache zuzubringen: kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren.

□ Schnelle Erfolge lindern Ängste

Wer etwas Neues probiert und damit Erfolg hat, fühlt sich in seiner Entscheidung bestärkt und macht weiter. Erste Erfolge sind der wirkungsvollste Hebel, um Angst und Skepsis zu mindern und Hoffnung zu geben. "Das könnte ja vielleicht wirklich funktionieren." "Die scheinen zu wissen, was sie tun." Fazit: Man sollte nicht unbedingt da anfangen, wo die größten Schwierigkeiten und Widerstände zu erwarten sind.

□ eine Variable alleine ist zu wenig

Da alle Teile miteinander zusammenhängen, verfehlen die meisten Veränderungen ihr Ziel, die versuchen, nur einen Aspekt zu verändern. Z.B: nur die Strukturen zu verändern, oder nur die Prozesse, ohne aber Personen auswechseln zu dürfen, oder ohne die Führungskultur zu verändern oder ohne bei Einführung von Teamarbeit das Entlohnungssystem zu reformieren.