

10 Schritte für das erfolgreiche Managen von Veränderungen

Für erfolgreiche Veränderungsprozesse sollten einige grundsätzliche Kriterien erfüllt sein, damit sie gelingen (s. Fragen 1-10). Lesen Sie die Fragen von 1-10 durch und beantworten Sie diese spontan und intuitiv. Entscheiden Sie für sich, wo aus Ihrer Sicht das Erreichte bereits zufriedenstellend ist und wo noch weitere Schritte unternommen werden müssen. Welche diese Schritte sein können, sind bei den einzelnen Punkten in Stichworten aufgelistet.

1. Sinn für die Notwendigkeit: Ist Ihren Mitarbeitern die Dringlichkeit der Veränderung ohne Einschränkungen bewusst?

- Die Markt- und Konkurrenzsituation prüfen
- Krisen, mögliche Krisen oder bedeutende Chancen identifizieren und diskutieren

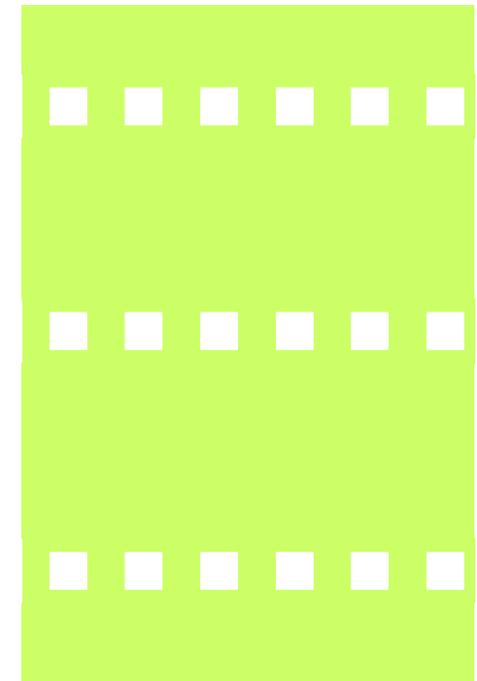
2. Schaffen eines echten Führungsteams: Ist Ihr Veränderungsteam mit mutigen, kreativen und kommunikativen Menschen besetzt?

- Zusammenstellen einer starken Gruppe zur Steuerung der Veränderung
- Die Gruppe zur Zusammenarbeit im Team bringen
- Hausinterne Politik aus dem Weg räumen

3. Entwickeln von Vision und Strategie: Haben Sie eine motivierende Vision und eine durchdachte Strategie, diese zu erreichen?

- Eine mobilisierende Vision zur Steuerung der Veränderung schaffen
- Strategien zum Erzielen dieser Vision entwickeln

Erfüllt in %
0 20 40 60 80 100



Eine Bestandsaufnahme: Wo steht Ihr Veränderungsprozess gerade?

4. Ziele und Vision der Veränderung kommunizieren: Verbreiten Sie die Vision verständlich und überzeugend, sodass sie eine hohe Akzeptanz findet?

- Sämtliche verfügbaren Mittel zur fortlaufenden Kommunikation der neuen Vision sowie der neuen Strategien nutzen
- Die Führungskoalition lebt das erwartete Verhalten von den Mitarbeitern beispielhaft vor
- Die Führung zeigt die Verbindung der Strategie mit dem Arbeitsalltag auf (Management by Meaning)
- Abweichendes Verhalten bei den Führungskräften ansprechen und sanktionieren

5. Führungskräfte stärken, die Veränderung in die Breite tragen: Beheben Sie erfolgskritische, auch emotionale Hindernisse, sodass jeder aktiv mitmachen kann?

- Hindernisse beseitigen
- Systeme und Strukturen, die die Veränderungsvision beeinträchtigen neu strukturieren
- Risikobereitschaft sowie neuartige Ideen, Aktionen und Unternehmungen fördern und diese belohnen

6. Kurzfristige Erfolge erkennen & nutzen: Verfolgen Sie rasche, messbare Ersterfolge und werden diese bei Erreichen angemessen „gefeiert“?

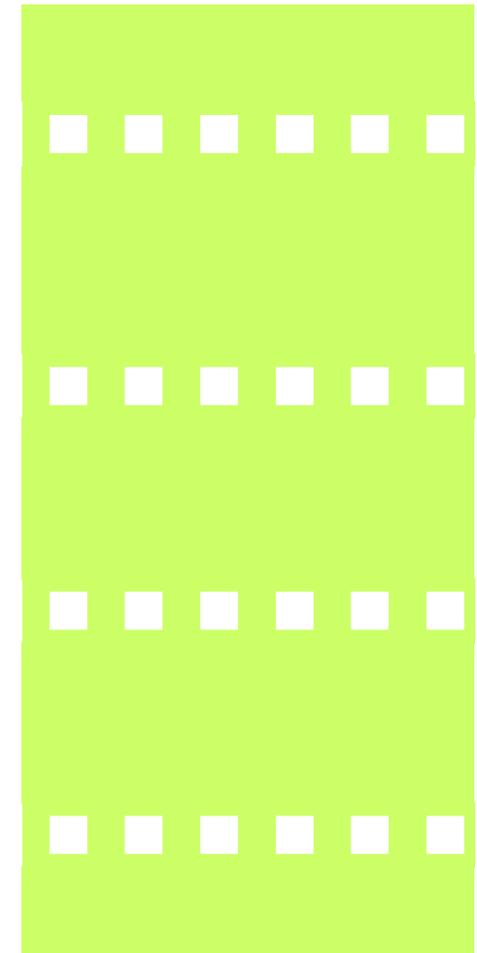
- Derartige Erfolge erzeugen
- Erfolge sichtbar wahrnehmen und belohnen derjenigen, die diese Erfolge ermöglicht haben.

7. Projektplanung: Haben Sie mit den Verantwortlichen einen verbindlichen Projekt- und Meilensteinplan erarbeitet?

- Umsetzungsplan mit wichtigen, terminierten Zwischenzielen
- Dies mit allen Beteiligten verabschieden
- Planen, damit Sie steuern können

Erfüllt in %

0 20 40 60 80 100



Eine Bestandsaufnahme: Wo steht Ihr Veränderungsprozess gerade?

Erfüllt in %

0 20 40 60 80 100

8. Erzielte Erfolge weiter ausbauen: Bauen Sie erzielte Erfolge konsequent aus, sodass die Veränderungen unumkehrbar werden?

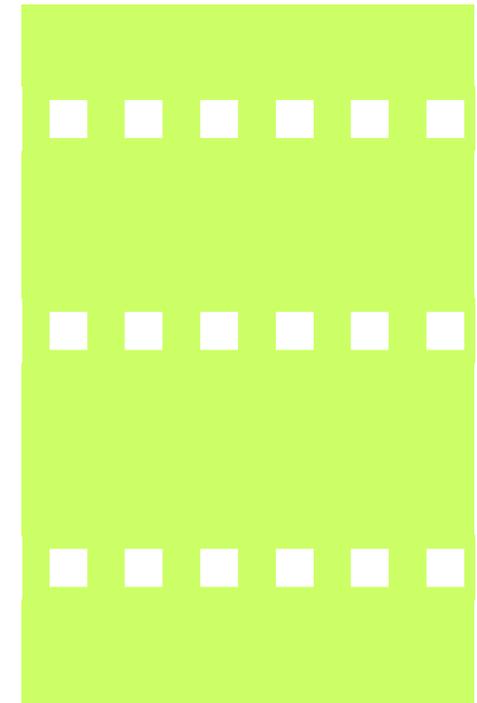
- Erhöhte Glaubwürdigkeit nutzen, um sämtliche Systeme, Strukturen und Regelungen, die nicht zusammen passen und auch nicht der Veränderungsvision entsprechen, neu zu gestalten.
- Sich nicht auf den ersten Erfolgen ausruhen: Den Prozess durch neue Projekte, Themen und Veränderungsmittel weiter vorantreiben.

9. Fit machen für die Zukunft: Machen Sie sich und Ihre Mitarbeiter für künftige Anforderungen fit?

- Mitarbeiter, die die Veränderungsvision implementieren können beschäftigen, fördern und entwickeln
- Prüfen, welche fachlichen und sozialen Kompetenzen Ihre Mitarbeiter künftig brauchen

10. Neue Methoden in der Kultur verankern: Schaffen Sie über die „Veränderung der Kultur“ auch eine „Kultur für Veränderung“?

- Bessere Leistungen durch Kunden- und produktivitätsorientiertes Handeln erzeugen; bessere Führung und effektiveres Management
- Die Beziehungen zwischen neuen Verhaltensweisen und organisatorischen Erfolgen hervorheben.
- Mittel zur Sicherung der Entfaltung und des Erfolgs der Führung entwickeln.



Anregung: Vielleicht können Sie auch andere, an Ihrem Projekt beteiligte Personen einladen, anhand dieser Fragen eine spontane Einschätzung abzugeben. Der Vergleich und eine Diskussion der unterschiedlichen Einschätzungen bringen Ihnen bestimmt interessante Impulse für die weitere Gestaltung des Veränderungsprozesses.

Während die Schritte 1-4 dazu dienen, den Status Quo fundamental in Frage zu stellen, sind die Schritte 5-9 die Implementierungsschritte und Schritt 10 dient der dauerhaften Verankerung einer Veränderungskultur im Unternehmen.

Quellen:

Adapted from John P. Kotter, „Why Transformation Efforts Fail“, Harvard Business Review (March-April 1995): 61

John P. Kotter, Holger Rahtgeber: Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt; (2007) Droemer