



Change Management – aktiv gestalten

Die Fakten sind hinlänglich bekannt: mehr als die Hälfte aller geplanten Veränderungen sind nicht erfolgreich (Henry Mintzberg u.a.).

Eine der Ursachen ist die Macht der Gewohnheit: „Eher bringen sich Menschen um, als dass sie ihre Gewohnheiten ändern“ schreibt Leo Tolstoj.

Andererseits erfordert die wachsende Komplexität und Dynamik der Märkte immer mehr Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der Unternehmen. Heijo Rieckmann bezeichnete diese Entwicklung als „Dynaxity“ und bringt damit die atemberaubende Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Veränderungen treffend zum Ausdruck.

Wie können nun Veränderungsprozesse erfolgreich sein?

Ein wesentlicher Faktor ist der externe (wirtschaftliche) Druck: bei hohem Leidensdruck (wenn das Wasser bis zum Hals steht) lassen sich Veränderungen relativ leicht umsetzen. Fast immer sind dann harte Schnitte in kurzer Zeit nötig. Das gilt z.B. auch für Fusionen – in diesen Fällen handelt es sich um einen „revolutionären Transformationsprozess“.

Dem gegenüber steht die „evolutionäre Transformation“: dem Unternehmen geht es (noch) gut, die strategische Entwicklung und Projektarbeit erfolgt eher in kleinen Schritten, abhängig von Konsequenz.

Konsequenz managen ist ein Aspekt der Unternehmenskultur. Diese kann zum kritischen Erfolgsfaktor werden.

Organisationen als soziale Systeme lassen nur bedingt Veränderungen zu. Veränderungen sind daher nur dann nachhaltig, wenn es gelingt das soziale System zu „bewegen“.

Im Falle der „Evolution“ – die Mehrzahl aller Veränderungsprojekte – sind folglich die Mitarbeiter so weit wie möglich aktiv einzubeziehen.

Im Falle der „Revolution“ bleibt dafür in der Umsetzungsphase zu wenig Zeit, die Mitarbeiter müssen durch geeignete Maßnahmen nach dem Wandel „ins Boot geholt werden“.

Fazit: bei jedem Veränderungsprojekt muß der soziale Wandel = Change unter Berücksichtigung der Unternehmens- und Führungskultur aktiv geplant werden. Aspekte der klassischen Organisationsentwicklung wie Großgruppenveranstaltungen, Supervisionen, etc. sind ein Erfolgsgarant, entweder parallel zur konsequenten (!) Projektarbeit (Evolution) oder ggf. nachgeschaltet (Revolution).

Kontaktieren Sie uns, wir stehen als Moderatoren und Berater gerne zur Verfügung.