



Die verflixten Sieben

Welche Change-Stockfehler Sie unbedingt vermeiden sollten.

Wissenschaftler stellten bereits in den 1930er Jahren fest, dass Unternehmen soziale Systeme sind und ein zentraler Teil der Wertschöpfung von ihren Mitarbeitern* abhängt. Es folgten die Change-Modelle von Lewin und Kotter. Inzwischen sind die Werkzeugkisten prall gefüllt mit Tipps, Tools und Konzepten. Mit den einschneidenden, schnellen Veränderungen durch Globalisierung und Digitalisierung, hat sich das Change-Management in den meisten Unternehmen mittlerweile auch einen festen Platz erarbeitet.

Doch warum laufen viele Change Prozesse immer noch unrund oder scheitern? Die Ursache liegt oft in Standards, denen gerade in der Vorbereitungs- und Startphase zu wenig Bedeutung beigemessen wird.

Bei zahlreichen Projekten und in etlichen Gesprächen haben wir sieben klassische Stockfehler identifiziert.

Die verflixten Sieben

1. Es gibt keine abgestimmte Basis für die Kommunikation in Veränderungen.
2. Das Change-Management wurde zu spät mitbedacht und gestartet.
3. Die Beteiligten, deren Emotionen und Einstellung wurden vorab nicht analysiert.
4. Die Führungskräfte haben ihre Rolle im Veränderungsprozess unzureichend erfüllt.
5. Die nötige Change-Kommunikation wurde nicht gut genug vorbereitet und umgesetzt.
6. Die geplanten Maßnahmen wurden nicht konsequent genug durchgeführt.
7. Ressourcen und Kosten für Change-Management wurden nicht eingeplant.

Sie führen besonders oft dazu, dass Veränderungen schlecht starten, holperig laufen, wenig Wirkung erzielen, oder gar misslingen.

So vermeiden Sie die verflixten Sieben:



Schreiben Sie eine Storyline und vereinen Sie Ihr Team dahinter.

Die Zahlen sind gerechnet, unzählige Power-Point-Seiten gefüllt und alles ist besprochen: Nun kann es ja eigentlich losgehen, oder?

Halten Sie an diesem Punkt noch einmal inne, setzen Sie sich mit Ihrem Kernteam zusammen und fassen Sie Ihr gesamtes Vorhaben in einer kurzen und verständlichen Story zusammen. Bedenken Sie dabei nicht nur Zahlen, Daten und Fakten, sondern auch den Prozess, die Betroffenen sowie deren Fragen und Emotionen.

Sie werden in der Abstimmung mit Ihrem Team merken, wie wertvoll diese Synchronisation ist.



Starten Sie schon in der Vorprojektphase mit dem Change-Management.

Wer erst zum Roll-out über Change-Management und Kommunikation nachdenkt, springt zu kurz.

Bevor das Projekt startet, laufen bereits Analysen und Planungen, Gespräche werden geführt und Entscheidungen getroffen. Von Anfang an ist es wichtig, diesen Prozess auch aus Change Gesichtspunkten mitzudenken und in diesem Sinne zu kommunizieren.

Auch wenn Information vertraulich eingeholt werden und vieles nur im kleinsten Kreis besprochen wird, machen sich die Beteiligten ein Bild davon. Der Change läuft also schon.

Zu den Sender Stakeholdern gehören auch externe Berater. Letztere sollten kommunikative Vorgaben haben, wenn sie in die Organisation wirken. Denn sie senden dabei Informationen und tragen so zur Meinungsbildung bei. Wie gut, dass Sie auch dafür Ihre Storyline geschrieben haben.



Analysieren und berücksichtigen Sie Ihre Stakeholder – alle und von Anfang an.

Es sind die Menschen, die Strategien umsetzen und Organisationen zum Leben erwecken. Sie können nur erfolgreich wandeln, wenn Sie Ihre Zielgruppen kennen und die Kommunikation passgenau darauf ausrichten – Timing, Inhalte, Botschaften und vieles mehr.

In Veränderungsprojekten kann es unzählige Beteiligte geben. An einer Stakeholderanalyse führt daher kein Weg vorbei.

Dabei stolpert man häufig über Personen, deren Betroffenheit oder Einfluss nicht bedacht wurden. Wir haben erlebt, dass Projekte nach der Analyse komplett neu aufgesetzt wurden.



Sorgen Sie dafür, dass beteiligte Führungskräfte im Wandel auch kommunizieren.

Egal wie gut Strategie, Konzept oder Projektplan auch sind: Erfolgreich wird das Neue nur, wenn es gelingt die Mitarbeiter mitzunehmen. Mit Strategie Charts motiviert man sie jedoch nicht.

Warum, wie, wann – und was bedeutet das für mich? Die Betroffenen benötigen Antworten, verständlich und an deren Situation angepasst.

Den Führungskräften kommt hier eine entscheidende Aufgabe zu. Sie sind Erklärer, Übersetzer, Zuhörer oder Moderatoren und damit der zentrale Hebel für den Erfolg.

Klären Sie daher auch rechtzeitig, ob die Führungskräfte über die nötigen Skills verfügen und sich ihrer Rolle bewusst sind. Wenn nicht, wird Ihr Aufgabenzettel ein großes Stück länger.



Sichern Sie die Kontinuität und Qualität Ihrer Kommunikation.

Wenn Sie nicht kommunizieren, dann tun es andere für Sie. Deshalb ist es wichtig, dass Sie von Anfang an kommunizieren und diese Kommunikation auch gut planen. Verwechseln Sie dabei

Kommunikation nicht mit Information. Eine Infoveranstaltung und ein paar Intranet Posts reichen nicht aus. Bleiben Sie am Ball, holen Sie sich Feedback und schärfen Sie Ihre Kommunikation nach.

Denken Sie dabei an die vielen Stakeholder und ebenso an die Sender. Vom Top Management über den externen Berater oder das Projektteam bis hin zu jeder einzelnen Führungskraft.

Ihre Storyline ist inhaltlicher Anker dieser Kommunikation. Nicht um jedes Wort vorzuschreiben, sondern, um die richtigen Antworten zu geben und einer Linie zu folgen.



Begleiten Sie den ganzen Prozess. Halten Sie durch und wiederholen Sie sich.

Im Wandel durchlaufen alle Beteiligten einen Veränderungsprozess. Es ist wichtig, dass Sie die Betroffenen über den gesamten Zeitraum der Veränderungen hinweg kommunikativ begleiten.

Wiederholen Sie Ihre Botschaften und ordnen Sie aktuelle Entwicklungen immer wieder in das große Bild ein. Und lassen Sie auf keinen Fall nach – nur weil es gerade gut läuft.



Planen Sie den Aufwand für Ihr Change-Management und Ihre Kommunikation ein.

Eine fehlende oder schlechte Change Begleitung kann ein Unternehmen im Nachhinein über Jahre hinweg viel Arbeitszeit und Geld kosten.

Selbst ein einfacher Umzug in neue Räume kann ein ganzes Team durcheinanderwirbeln und in seiner Produktivität stören.

Wenn Sie das vermeiden und etwas bewirken wollen, brauchen Sie, Ihre Führungskräfte und das Projektteam, die dafür nötige Zeit und die Ressourcen. Planen Sie diese also ein und setzen Sie es auch konsequent um.

Ganz gleich, ob Transformation, Reorganisation, Wandel, Change oder Neustart: Am Ende gilt es, die Menschen mitzunehmen – so, wie es 1930 schon unsere Vorväter wussten.

Mehr zum Thema:

Fellows & Sparks GmbH

04642 924088 | mail@fellowsandsparks.com

www.fellowsandsparks.com

*Zugunsten der besseren Lesbarkeit verzichte ich auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen und verwende das generische Maskulinum. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter (d/m/w).