

ADCONIA EINBLICK



Juni 2019: Leadership im Change
Management – eine Reise gestalten

Ideen zu notwendigen Veränderungen und Optimierungen sind oftmals schnell identifiziert, die große Gefahr des Scheiterns besteht oft in der Frage, wie man die Menschen, die von diesen Veränderungen im Kern betroffen sind, dazu bringt, die Veränderung anzunehmen.

Eine zentrale Rolle in diesen Veränderungsprozessen übernimmt die Führungskraft. „Selbstverständlich!“ wird jede Führungskraft nun sagen aber der Weg ist hier das alles Entscheidende. „Leaders don't force people to follow – they invite them to a journey!“ hat Charles S. Lauer einmal treffend gesagt. Veränderungen sind nur in einem gewissen Grad erzwingbar oder durch Sanktionen durchsetzbar. In solchen Fällen werden aber bei erster Gelegenheit Auswege aus der veränderten Situation gesucht insbesondere, wenn der Betroffene keinen persönlichen Vorteil oder sogar einen Nachteil in der Veränderung erkennt.

Wenn eine Reise zur Veränderung ansteht, gibt es drei Themen, die es bestmöglich umzusetzen gilt: Planung, eine gute Reiseleitung und Kommunikation. Als Unternehmen muss ich in der Planung bereits Schlüsselpersonen identifizieren, betroffene Führungskräfte oder weitere Key Player, die es gilt frühzeitig einzubinden. Die Zielsetzung der Veränderung muss klar sein: Welchem übergeordneten Unternehmensziel dient die Veränderung bzw. Was soll die Veränderung bewirken: Globale Präsenz, Kundenorientierung, Innovation, Wendigkeit/Flexibilität oder Nachhaltigkeit? Bis wann soll sie umgesetzt werden? Wie können wir den Erfolg der Veränderung messen?

Die Reiseleitung sprich die Führungskraft ist in diesem Veränderungsprozess die Schlüsselperson. In einer unsicheren Situation bieten Führungskräfte Halt und Sicherheit, sie sind ein stabiler Faktor in unbekannter neuer Situation. So wie die Führungskraft auf eine Veränderung reagiert so werden auch viele Mitarbeiter auf die Veränderung reagieren (Außenwirkung des eigenen Verhaltens) und so bestimmen sie maßgeblich den Kurs für die Umsetzung der Veränderung.

Die Führungskraft ist meistens der erste Kommunikator der Veränderung: Stellen Sie sich folgende Kommunikation vor und welche Führungskraft hat die Lust auf Veränderung bei Ihnen geweckt?

„Die Geschäftsführung hat in Ihrer Jahresstrategie beschlossen, dass es in meinem Verantwortungsbereich Möglichkeiten der Prozesseffizienz gibt und wir schneller arbeiten müssen. Ich weiß zwar noch nicht wie aber das werden wir noch rausfinden und ich bin mir sicher es wird einige Veränderungen geben.“

„Unser Kernthema für das kommende Jahr lautet Effizienz und als wichtige Tragsäule dieses Unternehmens sollten wir als glänzendes Beispiel voraus gehen und uns den von einigen von Ihnen identifizierten, zahlreichen Möglichkeiten stellen wie wir uns verbessern können. Gemeinsam können wir sicherlich Punkte finden, wie wir effizienter und produktiver unseren Prozess gestalten können und ich freue mich schon auf unseren ersten Workshop.“ Eine gute Reiseleitung sollte Vorschläge aufnehmen, Möglichkeiten ernsthaft diskutieren und auch Gründe für die mögliche Nicht Umsetzbarkeit nennen.

Gerade bei Projekten zur Digitalisierung zeigt sich eine Hass-Liebe zum Change Management. Dabei ist Digitalisierung keine Wunderwaffe und wenn man einen ineffizienten Prozess digitalisiert hat man einen ineffizienten Digitalprozess, also sollte vor der Digitalisierung geprüft werden, was man am Prozess verändern sollte. Konzepterarbeitung sollten Teil der Projektarbeit für den Mitarbeiter sein und Key User sollten früh identifiziert und im Projekt gefördert werden. Die Angst der Mitarbeiter überflüssig zu werden darf dabei nicht außer Acht gelassen werden.

In unseren Digitalisierungsprojekten ist die Einbindung der Führungskräfte ein steter Bestandteil und wir geben Ihnen alle Werkzeuge mit an die Hand, um auch die Mitarbeiter im Veränderungsprozess zu begleiten und Sie auf die Reise mitzunehmen.

Autor: Rainer den Ouden