



Agile Unternehmenskultur auch bei KMUs und Selbständigen

Hauptprinzipien und Handlungsvorschläge

Das Forum 7-it: 19.11.2018 - 18.30 Uhr WE
Tagungszentrum, Schwanthalerstr. 36

Iris Maier, Agiler Coach und Management Consultant

iris.maier@posteo.de / 0162 65098999

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“

Heraklit von Ephesus, ca 500 v. Chr.

In einer Welt die sich ständig verändert, kann man nur überleben, wenn man sich auf Veränderungen permanent einstellt, das heißt konkret – wenn man sich selbst wandeln kann. Insofern ist Veränderung/Wandel/Change etwas, das im Unternehmen als permanentes Element vorhanden sein muss. Ein Change Management ist kein Projekt mehr, das beginnt und irgendwann seinen Abschluss findet, vielmehr muss Change in die normalen Abläufe integriert werden. Der Wandel ist heute die Normalität, daher muss er Bestandteil der Unternehmens-DANN sein oder werden.

Inhalt:

1. Was ist VUCA?

Der Begriff VUCA ist ursprünglich ein militärischer Begriff und wurde zum ersten mal vom U.S. Army War College verwendet. VUCA ist ein Akronym und beschreibt sich schnell wandelnde Bedingungen durch die Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Was bedeutet das?

- **Volatility: Volatil, veränderlich, flüchtig, un stet, schneller Wandel**

Es ist nicht abzusehen, wann sich eine Situation verändern wird oder in welche Richtung; Dinge, die bisher stabil waren können sich ändern, auch drastische, disruptive Veränderungen erfolgen immer öfter. Durch diese schnellen Veränderungen lässt sich nicht voraussagen, welche Produkte ein Unternehmen in Zukunft anbieten wird und infolgedessen auch nicht, wer in der nächsten Zukunft Kunden oder wer Wettbewerber sein werden. Dies fordert von Organisationen ein hohes Maß an Innovations-Fähigkeit.

Hier können Sie weiterlesen, [wie Sie Innovation in Ihr Unternehmen bringen](#).

- **Uncertainty: Ungewissheit, nicht berechenbar, keine Strategien vorhanden**

Es ist mit Überraschungen zu rechnen. Was sich allerdings nicht mehr berechnen lässt, ist, ob ein Best Case, ein Worst Case oder eine völlig neue Situation eintritt. Zum einen erfordert dies Führung auf Sicht, statt langfristiger Strategien, zum anderen ist es wichtig, sich über Trends zu informieren und über mögliche Entwicklungen in der Zukunft im Bild zu bleiben.

Hier können Sie weiterlesen zu den Themen [Trends und mögliche Entwicklungen](#).

- **Complexity: Komplexität, Multioptionen, Vernetzung, Schnelligkeit**

Durch globale Vernetzung, voranschreitende Digitalisierung, interkulturelle Verschiedenheiten sind wirtschaftliche Kreisläufe zu komplexen Gebilden geworden. Eine Handlung hat Auswirkungen in viele Richtungen und Themengebiete hinein. Durch komplexe Verknüpfungen ist es nicht mehr möglich zu sagen, welche Handlung was genau ausgelöst hat, was die Ursache, was die Wirkung ist. Statt sich linear in eine Richtung zu bewegen, ist es notwendig geworden in viele Richtungen zu denken und seine Strategien kurzfristig zu ändern, dass heißt sein Unternehmen agil zu steuern. Dies hat zudem Auswirkungen auf die Mitarbeiter der Zukunft – es werden andere Fähigkeiten gefordert sein.

- **Ambiguity: Mehrdeutigkeit, einfache Erklärungen funktionieren nicht, multifaktoriell, nicht linear, verwirrend**

Ist eine Situation komplex mit den verschiedensten Gegebenheiten verbunden, die sich überdies jederzeit ändern können – so sind auch die dazugehörigen Informationen mehrdeutig und unter verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten.

Was in einer Situation funktioniert hat (Best Practice), kann das nächste Mal schief gehen. Es lässt sich nicht mehr eindeutig bestimmen, was vorliegende Fakten für die Zukunft bedeuten oder welche Handlungen aufgrund einer Faktenlage zu erfolgen haben.

Auch die Kommunikation darüber gestaltet sich schwieriger, denn es gibt sehr verschiedene, berechtigte Sichtweisen auf die selbe Situation; teilweise ergeben sich Paradoxien, das heißt die präzise Beurteilung einer Situation ist kaum mehr möglich.

Letztlich bedeutet VUCA für Unternehmen achtsam und wach zu bleiben und jederzeit für Veränderungen bereit zu sein; das heißt zu einer lernenden und sich wandelnden Organisation zu werden.

Definition von Agilität:

2. Flexibilität und Adaptivität als Paradigmen agilen Handelns

Agilität kann im Kern definiert werden als die Fähigkeit einer betrieblichen Organisation (Projekt, Unternehmen, Unternehmensbereich), sich im zeitlichen Verlauf seiner Prozesse flexibel und schnell an veränderte Einflussfaktoren anpassen zu können – ohne dabei die übergeordnete Zielsetzung aus den Augen zu verlieren.

Veränderte Einflussfaktoren können entstehen durch veränderte Umfeldbedingungen (z.B. des Marktes), veränderte Stakeholder-Anforderungen (z.B. der Nutzer), Erkenntnisgewinn im Verlaufe der Bearbeitung (z.B. hinsichtlich des Vorgehens).

Durch die dynamische Adaption sollen der Nutzen, die Effizienz und die Effektivität des Handelns im Verlaufe der Prozessausübung optimiert werden.



Abbildung 1: Die Kernprinzipien und das zentrale Paradigma der Agilität

Merkmale eines agilen Unternehmens

3. Was macht ein agiles Unternehmen aus?

Agilität keine Strategie oder Struktur, sondern eine Denk- und Handlungsweise, das heißt in erster Linie müssen die Menschen im Unternehmen befähigt werden, agil zu denken und zu agieren. Dies erfordert Handlungsspielraum für die einzelnen Mitarbeiter.

1. Flache Hierarchien statt top down

Statt Vorgaben und Kontrollen seitens der Führung, braucht es flache Hierarchien. Die Mitarbeiter sollten genug Befugnisse erhalten, um selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen zu treffen, so dass sie in der Lage sind auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Müssen Entscheidungen erst durch mehrere Hierarchie- Ebenen gereicht werden, ist die Reaktionszeit womöglich zu lange, das Unternehmen zu behäbig. Durch Eigenverantwortlichkeit wird erreicht, dass die Mitarbeiter mitdenken und sich engagieren, statt Dienst nach Vorschrift zu machen.

Orientiert man sich am Markt und stellt sich das Unternehmen agil auf Kundenwünsche und -bedürfnisse ein. Alles was wir tun liefert unserem Kunden einen Mehrwert. Und – egal was immer wir tun, wir sehen immer die ganze Wertschöpfungskette an, eben bis hin zum Kunden.

2. Agile Unternehmensstrukturen

Ziel ist es hierarchische Strukturen abzubauen, zugunsten einer schlanken, projektorientierten Aufbau- und Ablauforganisation. Wie verschiedene Organe innerhalb eines Körpers handeln die

Teams autonom, sind in netzwerkartiger Architektur verbunden und verfolgen das Ziel den Organismus – also das Unternehmen zu erhalten.

3. Führungsverständnis

Natürlich erfordert dies ein verändertes Führungsverständnis. Statt kontrollierender, Druck machender Vorgesetzter braucht es Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter ermutigen neugierig zu sein und andere als bisher bekannte Wege zu beschreiten. Die Führungskraft in einem agilen Unternehmen unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, selbstständig im Sinne des Kunden zu handeln. Sie stellt sich in den Dienst des Teams, statt das Erreichen von Zielvereinbarungen zu kontrollieren.

4. Experimentelle Grundhaltung und Umgang mit Fehlern und Risiken

Wenn man eine Sache das erste mal macht oder wenn man etwas ausprobiert sind Fehler zu erwarten. Sie gehören zu einem Lern- und Entwicklungsprozess dazu.

In einer agilen Organisation werden Fehler als Gelegenheit zum Lernen begrüßt. Risiken werden eingegangen, denn der damit verbundene mögliche Fehlschlag ist akzeptabel. Dies geschieht möglichst früh im Entwicklungsfluss mit immer wiederkehrenden Lernschleifen. So können Mitarbeiter wagen etwas Neues auszuprobieren, nach neuen Lösungen zu suchen. Mit einer solchen experimentellen Grundhaltung erholen sie sich zudem schneller von Rückschlägen.

Ds hat absolut nichts mit „Fehlerfreundlichkeit“ zu tun, ein absolut fehlleitender Begriff. Wir alle wollen keine Fehler machen. Der Umgang damit sollte sich nur radikal ändern.

5. Transparenz

Um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben schnell zu reagieren und neue Lösungswege zu finden, ist es nötig ihnen sämtliche relevanten Informationen zugänglich zu machen. In einer Umfrage gaben 90 % aller Befragten aus agilen Unternehmen an, dass ihre Mitarbeiter Zugang zu sämtlichen Informationen haben („Pull-Prinzip“)- vom Kunden bis zu den Finanzen. Ein permanentes aktives Bereitstellen von Informationen („Push-Prinzip“), sorgt eher für einen Informations-Overflow, den viele Unternehmen beklagen.

Transparenz ist auch gemeint in Richtung Kunde. Den Kunden frühzeitig und laufend in die Entwicklungsprozesse integrieren. Kontinuierliches Feedback üben und integrieren.

6. Dialog/ Feedback

Ein agiles Unternehmen ist ein dauerhaft lernendes Unternehmen. Um sicherzustellen, dass jeder aus seinen Erfolgen und Fehlern lernen kann, sind in agilen Organisationen Dialog und Feedback in alle Richtungen grundlegend. Der Umgang mit Fehlern und Kritik sollte für Kritikgebende und -nehmende konstruktiv sein.

In sogenannten Retrospektiven schaut man ins Team, was lief gut und was schlecht und was lernen wir daraus. Die andere Retro geht in Richtung Produkt (Vorabnahme, System-Demo, Product Review,...). Sind wir noch richtig unterwegs? Was sind die Risiken und Abhängigkeiten? Wo müssen wir justieren...

Vertrauensvoller Umgang miteinander muss geübt werden – bringt Mitarbeitende und Teams jedoch zu Höchstleistung.

7. **Externer und interner Austausch ermöglichen und pflegen**
Um sich abzeichnende Trends, Kundenwünsche und andere Informationen, die die Basis für Veränderungen sein können rechtzeitig mitzubekommen, ist eine Vernetzung des Unternehmens in alle Richtungen wichtig. Das Unternehmen fördert, dass seine Mitarbeiter Kontakte zu Kunden, zu Lieferanten und zu Stakeholdern pflegen und im Dialog bleiben. Unerlässlich hierfür ist es, interne Regularien, Reportings und Meetings sehr kritisch zu hinterfragen. Anderenfalls bleibt diese Herangehensweise aus Zeitmangel ein frommer Wunsch.

8. **Diversity und crossfunktionale Teams**
Ist die Belegschaft heterogen zusammengesetzt, so lassen sich kreativere Ideen und Lösungen finden, als es ein Team von Leuten mit demselben Mindset könnte. Eine durchmischte Mitarbeiterschaft bildet unterschiedliche Lebenswelten und Sichtweisen besser ab.

9. **Wir brauchen eine Vision für die Unternehmung, aber auch für das Produkt**
Da sich in unserer VUCA-Welt die Dinge schnell ändern können, ist es nicht sinnvoll sich auf einen einzigen Zukunftsentwurf festzulegen. Nichts desto trotz ist es wichtig Entwicklungsmöglichkeiten zu analysieren verschiedene Zukunftsszenarien zu durchdenken und Pläne zu entwickeln.

Sich auf fachliche Kompetenzen, Alleinstellungsmerkmale, Werte und **Unternehmenskultur** und den Umgang mit absolvierten Krisen zu besinnen, stärkt das Unternehmen und macht Mut Veränderungen als Chancen wahrzunehmen.

11. **Unschärfe Ziele**
Da sich die kommenden Umstände und Gegebenheiten nicht voraussagen lassen, können sich auch Ziele nicht klar formulieren lassen. Agile Unternehmen arbeiten mit unscharfen Zielbildern, die an die tatsächlich eintretende Situation angepasst wird. Statt strategische Ziele in Bezug auf den prozentualen Marktanteil im Jahr 2020 zu definieren, was nichts anderes als Kaffeesatz-Leserei ist, können Markteroberungs-Szenarien für die nächsten 12 Monate entwickelt werden.

4. Die Entwicklung von Change Management

Das Change Management, zu deutsch: Veränderungsmanagement, wurzelt in der Organisationsentwicklung und hat seine Ursprünge in den USA vor fast 100 Jahren. Weiterentwickelt wurde es von [Kurt Lewin](#) in den 1940ern. Lewin betrachtete welche Phasen in Veränderungen durchlaufen werden. 1996 veröffentlichte [John Paul Kotter](#), Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School seine „Acht Phasen eines Veränderungsmanagements“. Darin zeigt er auf, welche Schritte die Führung eines Unternehmens gehen kann, um einen Change anzuleiten. Wir werfen einen kurzen Blick auf diese Grundlagen und betrachten danach, wie das Change Management sich inzwischen weiterentwickelt hat.

Das 3 Phasen Modell von Kurt Lewin

Lewins 3 Phasen Modell ist ein einfaches Modell, das sich mit sozialen Veränderungen innerhalb einer Gesellschaft beschäftigt und großen Nutzen für die Organisationsentwicklung hat. Es ist quasi die Urtheorie des Change Managements. Wie der Name schon sagt, unterteilt Lewin einen Veränderungsprozess in 3 Stadien.

1. **Unfreezing: Die Auftauphase – Auflockern**
In dieser ersten Phase wird festgestellt, dass Wandel vonnöten ist. Es ist wichtig, diese Notwendigkeit einer Veränderung an alle Beteiligten klar zu kommunizieren und den Wandel zu begründen, damit die Bereitschaft zum Change entsteht. Hier wird der Wandel vorbereitet, so dass „das System“, die Organisation weich und offen ist für einen Wandel.
2. **Moving: Die Bewegungsphase – Ändern**
Die eigentliche Änderung findet hier statt. Meist geht sie mit einem Leistungsabfall einher. Ist die Vorbereitung in Phase eins gut gelaufen, so geht die Implementierung des Change einfacher vonstatten.
3. **Refreezing: Die Einfrierphase – Stabilisieren**
Die letzte der Phasen ist die Umgewöhnungsphase. Hier sollte Routine durch Wiederholung und Übung aufgebaut werden. Die Leistungskurve steigt wieder. Die Gefahr ist jedoch groß, in alte Muster zurückzufallen. Es ist wichtig, so lange zu prüfen, ob die Veränderungen angekommen sind, bis sie komplett in den Alltag integriert sind.

Die 8 Phasen des Veränderungsprozesses nach John P. Kotter

Dr. John Paul Kotter stellte fest, dass 70 % der Changes scheiterten. Wie er im Rahmen seiner Forschungen herausfand, sind dafür hauptsächlich Widerstand gegen Veränderungen und Rückfall in alte Verhaltensmuster ursächlich. 1996 veröffentlichte Dr. Kotter sein Buch *Leading Change*, welches mittlerweile ein Standardwerk im Change Management geworden ist. Darin stellt er sein 8 Stufen Modell vor, welches er auf Basis von Lewin 3 Phasen Modell entwickelt hatte. Dieses Modell hat er inzwischen überarbeitet. Wir stellen Ihnen hier kurz die aktuelle Version vor.

1. *Create a sense of urgency:*
Vermitteln Sie ein Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung im Unternehmen!
Kommunizieren Sie Risiken und Chancen, appellieren Sie an Verstand und Emotion!
2. *Build guiding coalition:*
Bauen Sie eine Führungskoalition auf, die gemeinschaftlich den Wandel leitet und unterstützt!
3. *Form Strategic Vision and Initiatives:*
Entwickeln Sie Vision und Strategie!
4. *Enlist a volunteer army:*
Stellen Sie eine möglichst große Gruppe Freiwilliger auf, die bereit und willens ist am Change zu arbeiten!
5. *Enable action by removing barriers*
Entfernen Sie Hindernisse, verändern Sie Strukturen und Systeme, die das Erreichen Ihrer Vision gefährden!
6. *Generate Short Term Wins:*
Machen Sie kurzfristige Erfolge sichtbar!
7. *Sustain acceleration:*
Treiben Sie die Veränderung weiter an! Unterstützen Sie Mitarbeiter, die die Vision implementieren, wenden Sie die neuen Prozesse auf neue Projekte an!
8. *Institute Change:*
Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern. Kommunizieren Sie die Verbindung zwischen dem Change und den Erfolgen des Unternehmens.
Hier ein Video in Englischer Sprache, in dem John P. Kotter über Schritt 1 „Create a sense of urgency“ spricht.

5. Früher top down, heute mit allen Mitarbeitern

Früher war die Welt einiges übersichtlicher. Das Top Management wußte, welche die richtige Richtung ist und wie eine Veränderung stattzufinden hat. Insofern konnte der Change top down stattfinden: Das Management machte eine klare Vorgabe, die die Mitarbeiter umzusetzen hatten.

Heute ist die Welt deutlich komplexer: Man kann die Details von oben gar nicht mehr erkennen und auch nicht steuern. Deshalb ist es für Changes wichtig, sein Unternehmen so zu organisieren, dass jeder Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich agieren kann. Organisationen brauchen Mitarbeiter, die mitdenken und die Veränderungen für ihren Bereich passend vornehmen.

Zum Beispiel könnte die Vision lauten „No. 1 in Kundenorientierung“, der Weg könnte jedoch nicht nur in jedem Land sondern sogar in jeder Region anders aussehen, weil die Kundenbedürfnisse unterschiedlich sind. Den Mitarbeitern würde man einen Handlungsrahmen, zum Beispiel ein Budget und die grobe Richtung der Veränderung, vorgeben. Wie sie diese ausgestalten, könnte dann in jeder Region von den Mitarbeitern diskutiert und beschlossen werden.

1. Schon jetzt ist zu spüren, dass sich in Firmen ein neues Bewusstsein für Change Management entwickelt hat. Keine Firma kann es sich leisten, sich der Notwendigkeit von Veränderung zu verschliessen. Denn es geht nicht mehr darum durch Change mehr Geld zu verdienen oder Kosten zu sparen; es geht darum sein Unternehmen am Leben zu halten. Grow oder blow – denn wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.
2. Veränderungsprojekte waren früher von hard facts getrieben: zum Beispiel brauchte man ein neues Programm oder ein neues Netzwerk. Heute weiß man, dass soft facts für eine Veränderung unerlässlich sind: Der Mensch muss bei einem Wandel mitgenommen werden. Lässt man ihn außer Acht, dann kann dies einen Wandel blockieren oder gar ganz verhindern. In vielen Firmen ist deshalb Change Management bereits stark ins Projektmanagement integriert.
3. Der dritte Trend im Change Management ist die gestiegene Investitionsbereitschaft: Den Firmen ist bewusst geworden, dass sie für gutes Change Management Ressourcen wie Zeit, Geld, Arbeitskraft zur Verfügung stellen müssen. Denn läuft ein Wandel nur nebenbei, können Projekte daran scheitern.
4. Ein weiterer Trend geht in Richtung Kompetenzaufbau im Bereich Change Management: Das bedeutet zum einen, dass Organisationen interne Change Manager haben, zum anderen dass Change Kompetenz in die Kernkompetenzen von Führung integriert wird.

So werden Führungskräfte mittlerweile vermehrt nach ihrer Fähigkeit zur Change- Ausgestaltung ausgewählt.....

6. Die 10 Erfolgsfaktoren von Change Management in Zeiten von VUCA – für KMU und Großunternehmen

Sie fragen sich sicher, wie Sie in Zeiten von VUCA permanenten Change in Ihr Unternehmen integrieren können und was Sie konkret dafür tun können.

Hier die 10 grundlegenden Erfolgsfaktoren des Wandels:

1. Gestalten Sie eine anziehende, emotionale Vision!

Weiter oben haben wir bereits gesagt, dass Ziele nicht mehr funktionieren. Damit ist gemeint, dass zum Beispiel ein Businessplan über ein Jahr, dessen Endergebnis bereits festgelegt ist, so nicht mehr funktioniert. Was Sie stattdessen brauchen ist eine anziehende Vision, also ein emotional aufgeladenes Bild, das den Menschen in Ihrem Unternehmen die Richtung weist. Beispiele hierfür: „Wir sind die besten im Service“ oder „Wir sind der attraktivste Arbeitgeber der Region“. Sicher, das ist durchaus etwas unkonkret- und messen lässt es sich auch nicht. Dennoch – ein solches Leitbild zieht Menschen an, motiviert sie und gibt Klarheit: „In diese Richtung – da müssen wir hin!“. Wie, das entscheiden die Mitarbeiter möglicherweise für ihren Bereich tagtäglich selbst. Die Vision gibt Orientierung und wenn etwas verändert werden muss, kann der Mitarbeiter seinen Handlungsspielraum nutzen.

2. Stellen sie interne und externe Ressourcen bereit!

Für eine Change Organisation brauchen Sie Ressourcen. Wandel passiert nicht nebenbei – er braucht Menschen, die ihn gestalten und vorantreiben, die ihren Fokus auf Veränderung legen. Ein halbherziger Change ist schädlich für Ihr Unternehmen! Sie machen sich dadurch unglaubwürdig und erschweren weitere Veränderungen. Idealerweise stellen Sie externe und interne Ressourcen bereit. Das können beispielsweise externe Berater sein, die Erfahrung mitbringen und mit einem objektiven Blick von außen Ihre Perspektive erweitern. Intern ist es ratsam, Menschen für den Change freizustellen, so dass diese sich darauf konzentrieren können und den Change von innen heraus steuern. Es muss nicht immer eine komplette Freistellung sein, jedoch muss Ihr Mitarbeiter Ressourcen dafür zur Verfügung haben. Was nicht funktioniert: Entweder externe Berater oder interne Mitarbeiter mit dem Wandel zu betrauen, denn Sie brauchen die Kombination aus beidem.

3. Stellen Sie den Support durch das Top Management sicher!

Ihr Change ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Führung, also das Top Management ihn ignoriert oder andere Botschaften schickt, wenn die Führung nicht dahinter steht oder den Change sogar torpediert. Einen Change, der ausschließlich aus der HR-Abteilung gesteuert wird, können Sie getrost vergessen, damit verschwenden Sie Ihr gutes Geld. Deshalb: Stellen sie sicher, dass das Top Management mit dem Change Management an einem Strang zieht; dass beide in jeder Sekunde nach außen kommunizieren, dass sie voll und ganz hinter dem Change stehen und ihn nach Kräften unterstützen.

4. Kommunizieren Sie offen, machen Sie den Change transparent!

Veränderung verursacht Unsicherheit. Es macht Menschen Angst, ihre gewohnten Bahnen zu verlassen. Deshalb ist es sehr wichtig, dass Sie jederzeit offen kommunizieren. Wählen Sie sorgfältig aus, wann Sie mit der gesamten Belegschaft sprechen und wie Sie das tun. Überlegen Sie welche Botschaften bei den Mitarbeitern ankommen sollen und wie es den Führungskräften gelingt diese Botschaften zu transportieren. Oberstes Gebot ist größtmögliche Offenheit um den Menschen im Unternehmen Orientierung und Sicherheit zu geben.

5. Binden Sie jeden Mitarbeiter mit ein und geben Sie Handlungsspielraum!

Wenn Sie möchten, dass Veränderung in Ihrem Unternehmen auch tatsächlich passiert, dass sich Ihre Firma wirklich in die gewünschte Richtung entwickelt, dann brauchen Sie die

Unterstützung aller Mitarbeiter. Das heißt, Sie sollten jeden Mitarbeiter einbinden. Ein Mitarbeiter der außen vor gelassen wird, ignoriert bestenfalls die Veränderung, wahrscheinlich jedoch wird er eher im Widerstand sein. Deswegen ist es enorm wichtig alle mitzunehmen und den altbekannten Slogan „Machen Sie Betroffene zu Beteiligten“ anzuwenden. Gehen Sie weiter als das: Machen Sie Betroffene zu Verantwortlichen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter den Change in ihrem Bereich selbst gestalten. Ordnen Sie nicht von oben an, sondern geben Sie Entscheidungsfreiheit. Sie brauchen Mechanismen, die es Ihren Mitarbeitern gestatten, sich den Change zu eigen machen, dafür zu brennen.

6. Sorgen Sie dafür, dass alle Führungskräfte Verantwortung übernehmen!

Damit ein Change gelingt, müssen alle Ihre Führungskräfte die Verantwortung dafür übernehmen. Jeder sollte das Thema Change auf seiner Agenda haben: Auch der Projektleiter in der Produktion sollte den Willen und das Bewusstsein haben selbst mitzugestalten. Es reicht nicht, wenn die Human Resources Mitarbeiter oder externe Berater den Change anstossen. Sämtliche Führungskräfte müssen eingebunden werden und selbst als Change Manager auftreten. Um dies zu bewirken gibt es bestimmte Methoden.

7. Planen Sie Möglichkeiten zum Austausch!

Die Vision und die damit verbundenen Veränderungen müssen im Fokus bleiben und dürfen nicht wieder daraus verschwinden. Das bedeutet, dass es den Mitarbeitern möglich sein muss, sich permanent zu diesen Themen austauschen zu können. Auch wenn hard facts verändert werden, zum Beispiel ein neues Programm in Betrieb genommen wird oder ein neuer Prozess startet, sind die soft facts davon betroffen: Die Menschen im Unternehmen haben diesbezüglich Wertvorstellungen und Gefühle und verhalten sich dementsprechend. Diese weichen Faktoren können sich nur verändern, wenn Ihre Mitarbeiter darüber kommunizieren können. Wenn Sie also einen Change planen, dann planen Sie Möglichkeiten zur Kommunikation mit ein!

8. Geben Sie aufkommendem Widerstand Raum und nutzen Sie ihn für den Change!

Der Austausch unter Ihren Mitarbeitern darf nicht nur – sondern er muss sich mit dem entstehenden Widerstand auseinandersetzen. Veränderung macht Menschen Angst, denn sie verlassen ihre Sicherheiten und es ist nicht abzusehen, was auf sie zukommt. Häufig entwickeln sie einen Unwillen gegen das Neue, weil es natürlich viel bequemer ist, die Dinge weiterhin so zu machen, wie man sie schon zimmergemacht hat. Um einen Umgang mit diesen Ängsten und Widerständen zu finden, ist es nötig, dass diese auf den Tisch kommen. Dem sollten Sie Raum geben – und damit verständnisvoll umgehen: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine Plattform, wo sie sich äußern dürfen und verstanden werden! Gleichzeitig braucht es auch die Klarheit, dass der Change notwendig ist und durchgezogen wird. Diese Balance ist das Kunststück: Halten Sie am Change fest und lassen Sie trotzdem Widerstand dagegen zu. Möglicherweise äußern Ihre Mitarbeiter sinnvolle Ideen, wie die Veränderung noch besser gestaltet werden kann.

9. Setzen Sie auf die richtigen Personen!

Wenn wir eine Veränderung angehen, können wir damit rechnen, dass sich rund 10% der Betroffenen als notorische Nörgler und Widerständen erweisen. Damit ist keineswegs der eben erwähnte, natürliche Widerstand gemeint. Vielmehr handelt es sich um Menschen die die Veränderung mit viel Verve verteufeln, dafür viel Raum einnehmen und blockieren, was dem Change eher schadet. Auf der anderen Seite stehen rund 10% der Belegschaft, die schnell Feuer und Flamme sind, die Neues spannend finden, sich dafür begeistern und damit gleich die richtigen Zeichen setzen.

Dazwischen eher verhalten: Eine breite Schar von Mitarbeitern, die erst einmal abwartet. – Wird hier lediglich eine weitere Sau durch´s Dorf getrieben oder handelt es sich womöglich um eine Maßnahme, die wirklich Sinn macht? Diese Mitarbeiter schauen sich die 10% auf beiden Seiten genau an. Je nachdem, was sie erleben, entscheiden sie in welche Richtung sie sich bewegen. Wie gehen Sie mit diesen Strömungen um?

Kümmern Sie sich nicht um die Leute, die notorische Nörgler sind! Nehmen Sie deren

Widerstand zwar auf, aber legen Sie den Hauptteil Ihrer Ressourcen besser auf die, die vorne mit dabei sind. Schaffen Sie den begeisterten Mitarbeitern Foren, Annehmlichkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten! Zeigen Sie im Unternehmen, dass es sich lohnt auf den Change zu setzen. Heben Sie die Menschen hervor, die erfolgreich im Change sind! Verwenden Sie keineswegs mehr Zeit auf die Bedenkenträger als auf die anderen! Auch hier ist wieder die richtige Balance gefragt: Bedenken sollten angehört werden, aber der Fokus muss eher auf der freudigen Willkommensheißung der Veränderung liegen.

10. Halten Sie den Change am Leben!

Bei jeder Art von Veränderung gibt es am Anfang eine Phase der Euphorie und Aufbruchsstimmung. Doch ist die erste Begeisterung verfliegen, wird es häufig anstrengend. Wie einfach wäre es jetzt, in's gewohnte Fahrwasser zurückzukehren. Jetzt braucht es Zeit und Geduld die begonnene Veränderung weiter durchzuziehen, sie am Leben zu erhalten. Bleiben Sie ausdauernd! Behalten sie die Change Dynamik als permanente Qualität des Unternehmens im Fokus. Überprüfen Sie regelmäßig die Richtung und steuern Sie die Veränderung in Richtung der aktuellen Version. Seien Sie konsequent. Geben Sie den Menschen keine Chance, in alte Verhaltensweisen zurückzufallen: Schalten Sie alte Programme ab und machen Sie alte Prozesse unmöglich. Leicht gelingt ihnen das, wenn sie eine Person ausschließlich damit beauftragen, den Change voran zu treiben.

Wie man Change verhindert

Hier ein spaßiges Video, indem Prof. Dr. Peter Kruse die „8 Regeln für den totalen Stillstand“ für Unternehmen erklärt. Es handelt sich um sehr lustige Methoden – viel Spaß dabei!

https://www.youtube.com/watch?v=Ug83sF_3_Ec

Quelle: www.berlinerteam.de mit Ergänzungen durch Iris Maier, Agiler Coach.

Für Rückfragen bitte Mail an Iris.Maier@posteo.de oder mobil +49 162 650 9899

7.TO DO:

Digitale Transformation : Die speziellen Herausforderungen bei Ihnen? Z.B.



Stellen Sie Ihre speziellen Herausforderungen zusammen und arbeiten Sie daran!

TO DO:

Arbeiten Sie an den schwächeren Punkten aus Ihrer Agilitätseinschätzung!

Viel Spass dabei, viele Grüße Iris Maier