

# Startup

02/2016

# Valley .news



Deutschland € 5,80  
Österreich € 6,70  
Schweiz CHF 8,90  
Luxemburg € 6,90



***Jochen  
Schweizer***

**Du bist was du erlebst**

# 6 Tipps, wie Sie Veränderungen erfolgreich managen

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Doch vielen fällt es schwer, Veränderungen mitzutragen und aktiv mitzugestalten. Petra Klein, Führungsexpertin der Steinbeis Beratung GmbH, verdeutlicht, was Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen wissen und beachten sollten.

**N**eue Technologien, neue IT-Systeme, neue Arbeitsabläufe, neue Aufgaben, neue Unternehmensstrategien, neue Ziele - die Wirtschaft und die Arbeitswelt unterliegen ständiger Veränderung. Auch der demografische Wandel, die zunehmende Digitalisierung, Marktentwicklungen oder ein Generationswechsel in der Chefetage sind Anlässe, um im Unternehmen Anpassungen vorzunehmen.

Studien, aber auch die alltäglichen Erfahrungen zeigen indes, dass nur etwa jedes zweite Veränderungsvorhaben erfolgreich gelingt. Der Grund ist, dass Veränderungsprozesse bei vielen Führungskräften und Mitarbeitern Ängste vor persönlichen Nachteilen schüren, die sich nicht einfach so vom Tisch wischen lassen. Ebenso kann es zu Zielkonflikten kommen, was der Fall ist, wenn die Unternehmensziele mit den Mitarbeiterzielen kollidieren.

Umso wichtiger ist es, Veränderungsprozesse systematisch und professionell in

Angriff zu nehmen. Dabei ist zu beachten: Der Mensch ist der kritische Erfolgsfaktor. Den Beteiligten sollte daher bewusst gemacht werden, dass Veränderungsmaßnahmen auch ihnen nützen, zum Beispiel weil Arbeitsplätze gesichert werden und weil sie ihr Wissen erweitern, was ihrer Beschäftigungsfähigkeit zugute kommt. Wird jedoch der Widerstand innerhalb eines Unternehmens zu groß, ist jegliches Veränderungsvorhaben zum Scheitern verurteilt. Wer das verhindern will, sollte die folgenden sechs Punkte beherzigen:

## 1. Definieren Sie klare Ziele!

Machen Sie deutlich, weshalb es einen Veränderungsbedarf gibt und welche Ziele verfolgt werden. Um die Bereitschaft für Veränderung zu erzeugen, ist es wichtig, realistische Ziele zu bestimmen.

## 2. Informieren und kommunizieren Sie die festgelegten Ziele!

Nur wer offen über die Ziele eines Veränderungsvorhabens informiert und sich darüber mit den Betroffenen aus-

tauscht, trägt dazu bei, dass anschließend alle an einem Strang ziehen. Widerstände lassen sich somit am besten verhindern, wenn die Bereitschaft zum kommunikativen Austausch und zur Transparenz hinsichtlich der betrieblichen Ziele besteht. Der Austausch ermöglicht es den Mitarbeitern zu verstehen, dass die Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen notwendig sind, um weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können. Andersfalls entwickeln die Mitarbeiter kein Problembewusstsein, und ihr Vertrauen in die Geschäftsleitung sinkt.

## 3. Qualifizieren Sie die Menschen für den Umgang mit Veränderungen!

Je stärker Mitarbeiter an einem Veränderungsvorhaben beteiligt werden, desto mehr akzeptieren sie es. Daher empfiehlt es sich, die Qualifizierung und Entwicklung von Teams und Mitarbeitern zum Bestandteil von Zielvereinbarungen zu machen. Veränderungsprozesse brauchen Zeit und gelingen besser, wenn die Beteiligten über die Kompetenzen verfügen, die erforderlich sind, um ein

Projektziel zu erreichen. Jede Form der Qualifizierung zahlt sich daher aus, wenn die Mitarbeiter befähigt werden, Neues mitzutragen und umzusetzen.

#### 4. Demonstrieren Sie Führungsqualität!

Es ist zigfach belegt: Je besser die Führung, desto erfolgreicher das Unternehmen. Das gilt insbesondere in Veränderungsphasen. Denn dann kommt es noch mehr als sonst darauf an, dass Chefs glaubwürdig handeln. Die Führungskräfte aller Ebenen sollten daher vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen: nämlich, dass sie die Veränderungsmaßnahmen voll und ganz mittragen. Ist dies nicht der Fall, darf es nicht erstaunen, wenn auch die Mitarbeiter Vorbehalte zeigen.

#### 5. Kümmern Sie sich um die „Unentschlossenen“, nicht um die „Bewahrer“!

Die Mitarbeiter in Unternehmen lassen sich grob in drei Gruppen aufteilen: Etwa 20 Prozent halten an alten Strukturen fest und sind Gegner von Veränderungen, ca. 60 Prozent der Mitarbeiter sind in der Regel unentschlossen und nur etwa 20 Prozent der Mitarbeiter gestalten Veränderungen aktiv mit. Chefs sollten vor allem auf die Unentschlossenen zugehen und versuchen, die Ursachen für möglichen Widerstand auszuräumen.

#### 6. Installieren Sie eine Projektorganisation!

Im Alltagsgeschäft ist es der Geschäftsführung häufig nicht möglich, sich selbst um jedes Vorhaben im Detail zu kümmern. Zu empfehlen ist es daher, ein Veränderungsprojekt zu definieren und dieses Projekt einem erfahrenen Projektleiter bzw. Projektteam zu übertragen. Empfehlenswert ist, dass auch ein externer Berater Teil des Projektteams ist. Denn Berater haben den Vorteil, dass sie über entsprechende Erfahrungen verfügen, neutral sind und keine „blinden Flecken“ haben. Das Projektteam verantwortet dann das Erreichen der Ziele, die Umsetzung der Kernaufgaben, die Einhaltung von Terminen und des Budgets. Diese strukturierte Vorgehensweise erleichtert es, den Prozess der Veränderung konsequent durchzuführen. Last, but not least: Beachten Sie, dass jede



Veränderung eine Zeit des Übergangs darstellt und für Verunsicherung sorgt. Kurzfristig sichtbare Erfolge motivieren und stärken den Willen, die gesetzten Ziele weiterhin konsequent zu verfolgen. Gelingt es, die neuen Vorgehensweisen zu verselbstständigen und in die Unternehmenskultur zu integrieren, ist der Wandel erfolgreich gelungen.

#### Tipps für Führungskräfte in der entscheidenden Phase der Veränderungsmotivation

1. Machen Sie sich bewusst, was Ihre Mitarbeiter aufgrund der angestrebten Veränderung verlieren und welche Nachteile dadurch möglicherweise haben.
2. Akzeptieren Sie die Reaktionen der Mitarbeiter.
3. Zeigen Sie Verständnis für die Situation und das Empfinden Ihrer Mitarbeiter.
4. Suchen Sie nach Wegen, wie sich diese Nachteile beseitigen und kompensieren lassen.
5. Versorgen Sie Ihre Mitarbeiter mit allen wichtigen Informationen.
6. Berücksichtigen Sie die Mitarbeiterbelange.
7. Fragen Sie sie nach ihren Meinungen.
8. Hören Sie ihnen aufmerksam zu.
9. Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern, dem Vergangenen nachzutrauern.
10. Beantworten Sie die Fragen Ihrer Mitarbeiter.

[www.steinbeis-beratung.de](http://www.steinbeis-beratung.de)

**Der Mensch ist der kritische Erfolgsfaktor**