

Unternehmen erfolgreich wandeln



Stück für Stück **Ziele** im Visier.
Damit Ihre Transformation gelingt.

Einstellungen ändern – Strategien umsetzen – Ziele erreichen

Jeder Unternehmenswandel ist anders, sogar wenn sich Ereignisse wiederholen. Das „Gedächtnis“ eines Unternehmens speichert Erfahrungen mit vergangenen Transformationen. Anlässe und Antriebsfaktoren einer Transformation sind zudem sehr unterschiedlich. Dazu gehören ein Wechsel der Strategie oder der Aufbau neuer Geschäftsfelder, Restrukturierung oder De-Investments, Käufe oder Fusionen von Unternehmen. Mitunter auch ganz akute, einschneidende Maßnahmen, wie Kurzarbeit oder Insolvenzen (Abbildung 1). Fest steht: die

harten Faktoren und Entscheidungen sind im Change Management „core to play“. Doch die weichen Faktoren und Kommunikation sind „key to win“.

Viele Führungskräfte wissen, dass die fehlende Unterstützung der Mitarbeiter die Hauptursache für das Scheitern bei Transformationen ist. Die Herausforderungen in der Weiterentwicklung von Unternehmenskulturen und Organisationen werden dennoch fast immer unterschätzt. Oder es wird sich zu spät den weichen Faktoren im Change Management gewidmet.

Rationales Wissen braucht emotionale Überzeugung

Informationen über neue Organisationsstrukturen, IT-Systeme oder Pro-

► **Change Management stellt jedes Unternehmen vor viele Herausforderungen: kein Unternehmenswandel begeistert sofort jeden Mitarbeiter. Das ist auch nicht entscheidend für erfolgreiche Change Communication, die im Veränderungsprozess eine Schlüsselfunktion besitzt. Entscheidend ist die Überzeugung, Leistungen steigern zu wollen – die Grundlage für nachhaltige Zufriedenheit von Mitarbeitern, Management und Inhabern.**

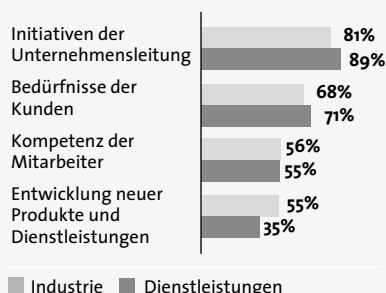
duktionsprozesse usw. schaffen eine inhaltliche Grundlage. Sie führen aber nicht dazu, dass Mitarbeiter nachhaltig anders handeln und für das Unternehmen bessere Ergebnisse erzielen. Erst die Überzeugung in ein gemeinsames Ziel bringt sie auf den Weg.

Entscheidend für erfolgreiches Change Management ist daher das Wissen über die aktuelle Unternehmenskultur, z.B. wie „ticken“ die Mitarbeiter, wo können sie „abgeholt“ werden und wer sind die wahren „Big Player“. Denn ohne eine andere Einstellung scheitern die meisten Transformationen, und die Geschäftsziele werden nicht erreicht (Abbildung 2).

Ohne **Motivation** der Mitarbeiter kein erfolgreicher Wandel.

Abbildung 1

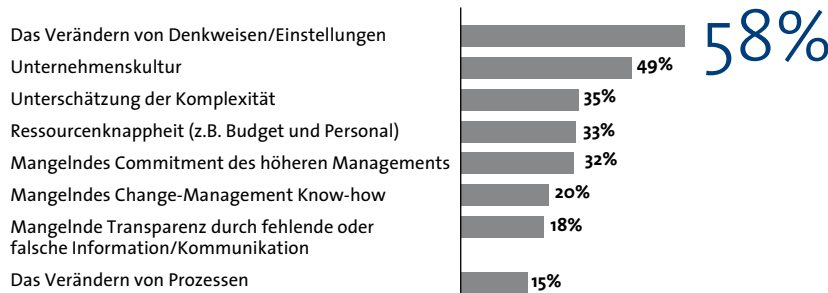
Antriebsfaktoren für den Unternehmenswandel



Quelle: F.A.Z.-Institut Studie „Wandel für Innovation“ 2008

Abbildung 2

Die größten Herausforderungen bei Veränderungsprozessen



Quelle: IBM, „Making Change Work“-Studie 2008

Schritt für Schritt die Zukunft gestalten

„**Explore**“: Groß & Cie. hat die so genannte „Cultural Due Diligence“ zur Analyse der Energiepotenziale von Unternehmen entwickelt, um die Herausforderungen und Handlungsfelder für den geplanten Wandel zu identifizieren. Es reicht nicht, alleine auf Statistiken aus Mitarbeiterumfragen zu vertrauen, die ein aktuelles Meinungsbild spiegeln, aber nicht die dahinter liegenden Werte und Grundüberzeugungen abbilden. Diese sind aber zu verändern, um eine Transformation nachhaltig positiv wirksam werden zu lassen. Die „Cultural Due Diligence“ ermittelt die tiefer liegenden Dimensionen der Unternehmenskultur, wie ein Unternehmen wirklich funktioniert – und nicht nur, wie es in einem Organigramm strukturiert ist.

Dazu werden anerkannte Methoden je nach

Situation und Bedarf der geplanten Transformation kombiniert, um die Ansatzpunkte für erfolgreiches Change Management und die passende Kommunikation zu definieren (detaillierte Informationen im Infokasten unten).

Wandel braucht gute Gründe

„**Envision**“: Auf dieser Basis wird der „Case for Change“ entwickelt: Warum ist der Wandel notwendig? Welche Chancen bieten sich für das Unternehmen – im Markt und Wettbewerb, durch die technische Entwicklung oder den Bedarf von Kunden? Dadurch werden Unternehmensziele für Mitarbeiter nachvollziehbar. Die Fokussierung auf die wichtigsten Projekte und die Mobilisierung der entsprechenden Ressourcen für die Umsetzung wird ermöglicht – alle zusammen die elementare Grundlage für zielorientiertes Handeln der Mitarbeiter.



Der „Case for Change“ holt auch Zweifler und Zögerer ab, gibt ihnen die Möglichkeit, die eigene Position und gelernte Traditionen zu überdenken. So wird erfolgreiches Change Management zwar nie 100 Prozent aller Mitarbeiter zu 100 Prozent überzeugen. Vielmehr gelingt es, die meist schweigende Mehrheit über Meinungsführer positiv zu mobilisieren und den Einfluss der notorischen Verweigerer erfolgsrelevant zu reduzieren.

„Explore“ – die Analyse

Cultural Due Diligence – Basis für Wandel von Unternehmen

Jede Unternehmenskultur ist wie ein Eisberg: das Wesentliche erkennt man nicht auf dem ersten Blick. Die Symbole sind für alle sichtbar – vom Unternehmenslogo bis hin zur Dienstkleidung. Die Werte, die ein Unternehmen postuliert, sind meist beim zweiten Blick zu erkennen, manchmal als Leitbild im Geschäftsbericht oder im Eingangsbereich verkündet.

Aber die Grundüberzeugungen, die ein Unternehmen prägen, liegen immer unter der Oberfläche. Sie sind bei einem Wandel von Unternehmen, unbedingt zu erkennen und im Change Management weiterzuentwickeln.

Die Kultur, der Eisberg, auf dem Mitarbeiter sich bewegen, ist eine treibende Kraft für Organisationen. Meist unbewusst und unbekannt. Das Resultat bei Transformationen ist: Top-Manager beklagen, dass die Mitarbeiter alle Informationen besitzen, wissen was passieren soll, aber nicht entsprechend handeln. Was den Mitarbeitern fehlt ist die Überzeugung, anders zu handeln.

Die Cultural Due Diligence (CDD) sorgt für eine Sicht auf den ganzen Eisberg eines Unternehmens, auch unter die Wasseroberfläche. Es geht um Kenntnis, wie Strukturen verstanden werden, um Identifikation von Konfliktpotenzialen bei der geplanten Transformation und Definition von Handlungsfeldern.

Die CDD sollte möglichst vor der Transformation eingesetzt werden. Denn sie führt in kurzer Zeit zu häufig überraschenden, aber immer hilfreichen Ergebnissen, um die Ziele der Transformation in der Kultur zu verankern.

Datenanalyse

Die vorhandenen Informationen werden zusammengeführt – von sichtbaren Instrumenten (wie Broschüren, Mitteilungen, Intranet, etc.), vorhandenen Ergebnissen (Umfragen, etc.) bis hin zu indirekten Zeichen (wie eine Meetingkultur). Hieraus ergeben sich, angesichts der geplanten Transformation, bereits mögliche Konfliktpotenziale.

Kulturanalyse

Schwerpunkt der CDD sind erstens Tiefeninterviews mit Führungskräften oder auch externen Kennern, wie Kunden oder Lieferanten und zweitens Fokusgruppen, die Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen und Hierarchie-Ebenen zufällig versammeln. Nicht die statistische Repräsentativität steht im Fokus. Vielmehr sind die Kernthemen und Hauptmotive der Mitarbeiter zu identifizieren – eben die ganzheitliche Perspektive über den Eisberg des jeweiligen Unternehmens.

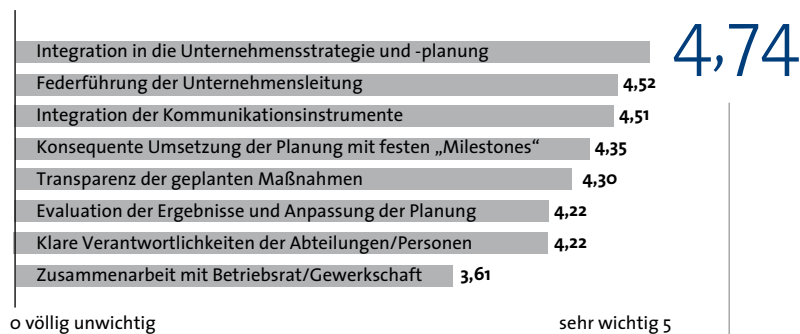
Bewertung

Aus allen gewonnenen Ergebnissen werden die Handlungsfelder für das Change Management bestimmt, vor allem in den Bereichen Unternehmensorganisation und -kommunikation sowie Personalführung.

Die **Cultural Due Diligence** ist der erste Teil der Transformation: sie verändert durch Erzeugung von Problembewusstsein!

Abbildung 3

Faktoren für erfolgreiche Change Communication



Quelle: Peakom, Studie „Erfolgreicher Wandel durch Kommunikation“ 2008

Top-Management ist gefordert,
Wandel braucht Gleichklang der Instrumente.

Master Story fokussiert Erfolgsfaktoren

„Engage“: Mit der Begründung für den Wandel, dass der Erfolg realistisch ist, ist ein möglichst klares, ganzheitliches Bild elementar, um die Kräfte zu bündeln und die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu konzentrieren. Denn allzu oft zerfasern Transformationen nach spektakulärem Start (z.B. nach Käufen und Fusionen) und die Energien versanden im Alltag.

Die Master Story schafft einen Gesamtentwurf für das Change Management, ggf. in Verbindung mit einem Unternehmensleitbild. Die Aktionsfelder werden verknüpft und die Aktivitäten fokussiert, um die Geschäftsstrategie umzusetzen. Jederzeit kann jede Handlung und auch die Kommunikation überprüft werden, ob sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Master Story ist quasi das inhaltliche Manifest einer Transformation, das allen Mitarbeiter zugänglich und verständlich sein sollte.

Zum richtigen Zeitpunkt das Richtige tun

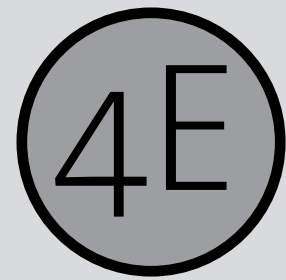
„Execute“: Im Change-Programm ist es notwendig, die Kommunikation mit der Unternehmensführung und den operativen Transformationsmaßnahmen eng zu verknüpfen (ABBILDUNG 3). Bei der Umsetzung ist ein hohes Tempo zwar kein Erfolgsgarant, jedoch kann die Aufmerksamkeit bei Mitarbeitern nicht über viele Monate oder gar Jahre auf gleichem Niveau gehalten werden.

Die Überzeugung und das Vertrauen in die Unternehmensführung werden schließlich verstärkt durch erste Erfolge als Bestätigung der Transformationsstrategie. Ein guter Start löst einen positiven Schneeball-Effekt aus und bereitet den umfassenden Wandel mit weiteren, manchmal ungeliebten Maßnahmen vor.

„Change Champions“ leisten als vertrauensvolle Botschafter entscheidende Beiträge zum Wandel, gerade in der sehr wichtigen persönlichen Kommunikation. Denn in Zeiten von E-Mail und Intranet ist der informelle „Flurfunk“ äußerst wirksam. Dazu zählt auch die Nutzung natürlicher Anlässe in Unternehmen (Betriebsversammlungen, etc.), um durch fokussierte Change Communication einen „Burn-Out“ der Mitarbeiter zu vermeiden.

Nachhaltiges Change Management fördert nicht nur heute Leistungen. Vielmehr lässt sie eine Unternehmenskultur entstehen, in der Mitarbeiter neue Herausforderungen offensiv annehmen. In einer lernenden Organisation wird die Energie und Kompetenz in Unternehmen immer wieder neu produktiv mobilisiert.

Die Fähigkeit dazu schaffen innovative Change Management Programme, die zugleich kurzfristig aktivieren und langfristig die Wandlungsfähigkeit erhöhen.



Die 4 E als Weg für erfolgreiches Change Management

„Explore“

= Cultural Due Diligence

Handlungsfelder aufzeigen.
Ziele festlegen. In Fokusgruppen und Einzelinterviews.
Um Chancen gemeinsam zu identifizieren.



„Envision“

= Case for Change

Notwendigkeit aufzeigen.
Chancen verdeutlichen.
Ressourcen mobilisieren.
Um Mitarbeiter zu überzeugen.



„Engage“

= Master Story

Aktionsfelder verknüpfen.
Gesamtbild entwerfen.
Aktivitäten fokussieren.
Um die Geschäftsstrategie zu verdeutlichen.



„Execute“

= Change Programm

Integriertes Change Management. Auf Tagungen für Führungskräfte. Im Unternehmen selbst. Für den erfolgreichen Unternehmenswandel.

Faustregeln

10 Faustregeln aus der Praxis – Wandel erfolgreich gestalten



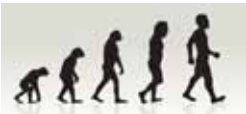
Aufgaben zur positiven Entwicklung

- 1 Zukunft braucht Herkunft: an Gutes als Brücke zum Neuen anknüpfen.
- 2 Schnelle Erfolge: „Quick wins“ sorgen für Schneeball-Effekt.
- 3 Symbole schaffen und Rituale nutzen: Bilder sagen mehr als 1000 Worte.
- 4 Multiplikatoren mobilisieren: Der Prophet Vorstand oder Geschäftsführer gilt manchmal nichts im eigenen Land.
- 5 Personale Kommunikation: Wandel braucht besondere Anlässe, einen Heiratsantrag verschickt man auch nicht per E-Mail.



Fehler mit negativen Auswirkungen

- 1 Nicht zu viel auf einmal: Konzentration auf ein Ziel, wesentliche Botschaften und ausgewählte Projekte.
- 2 Falsche Versprechungen und nicht nur Positives betonen: Wandel muss auch weh tun, damit sich etwas ändert.
- 3 Kommunikation ohne Strategie: klarer Weg und Federführung, mit direktem Zugang zur Unternehmensführung, ist Kern der Kommunikation.
- 4 Vor allem rational argumentieren – Zahlen wecken keine Emotionen: Wandel muss auch Spaß machen, Wissen wird erst durch Überzeugung wirksam.
- 5 Zielkonflikte und Entscheidungs-Chaos: Kongruente Ziele, Meilensteine dorthin dürfen nicht aufgeweicht werden, sobald Widerstände kommen.



Change Management mit Groß & Cie.: Mehrwerte von Transformationen mobilisieren

Groß & Cie. realisiert Veränderungsprozesse in Unternehmen, um Mehrwert zu mobilisieren. Die integrierte, kreative und konsequente Kommunikation schafft die Grundlage, die erwarteten Resultate zu erreichen. Groß & Cie. entwickelt dazu Mitarbeiter als wichtigstes Kapital von Unternehmen weiter – damit sie möglichst sogar mehr als die erwarteten Leistungen bringen.

Für die Kunden löst Groß & Cie. interne Interessenkonflikte. Dazu werden folgende Instrumente eingesetzt, die je nach Situation und Struktur, Ressourcen und Größe der Unternehmen ausgewählt und kombiniert werden:

- **Strategien für integriertes Change Management & Change Architekturen**
- **Projektmanagement, inklusive Projekt-Office, Risikomanagement, Qualitätssicherung und Wissensmanagement**
- **Planung und Umsetzung der „Cultural Due Diligence“, Entwicklung des „Case for Change“ und der „Master Story“ für erfolgreichen Wandel**
- **Realisation von Kommunikationskampagnen (von Aktionslogos über Newsletter bis zu Podcasts oder Mobile Communication)**
- **Planung und Durchführung von Führungskräfte tagungen und -workshops, von Coachings und Seminaren**

Die Honorierung von Groß & Cie. erfolgt nach Aufwand, je nach Transformation auch mit Erfolgsanteil oder verbindlichen Projektbudgets.

Kontakt



Geschäftsführer
Dr. Michael Groß,
Lehrbeauftragter
für Change Management
an der „Frankfurt
School of Finance &
Management“.

Groß & Cie. GmbH
61462 Königstein im Taunus
Telefon: +49 171 2428624
www.gross-cie.com

m.gross@gross-cie.com

Groß & Cie.
CHANGE . COACHING . CONSULTING