

BRZ- Mittelslands- FORUM



„Veränderungen eröffnen
neue Perspektiven“

Walter Wiberny, zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung

Erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen –
Change-Management in der Praxis.

Wer sich nicht bewegt, hat ein Recht auf Schicksal – sagt ein Sprichwort. In der heutigen wirtschaftlichen Realität bleiben diejenigen Unternehmen am Ball, die sich an veränderte Umwelt-Bedingungen anpassen können. Das Veränderungs-Management gehört daher zu den wichtigen strategischen Themen, mit denen sich Unternehmen befassen müssen.

BRZ-Mittelstandsforum 2010

Erfolgreiche Initiierung und Umsetzung von Veränderungsprozessen



Walter Wiberny kennt die Fallstricke: „Gelesen, gelacht, gelocht“ – wer eine neue Strategie nur kommuniziert, statt sie wirklich zu leben, riskiert, dass alles beim Alten bleibt.

13 Prinzipien für erfolgreiches Veränderungs-Management

1. Von außen nach innen denken – konsequent auf Markt und Kunden ausrichten
2. Auftauen – Bereitschaft zur Veränderung aufbauen
3. Klarheit der Ziele, Konsens über Ziele
4. Keine Maßnahme ohne Diagnose – erst Ausgangslage klären
5. Betroffene beteiligen
6. Glaubwürdigkeit der Initiatoren
7. Tabus brechen
8. Widerstand positiv verstehen und für den Veränderungsprozess nutzen
9. Kräftefelder beachten, ernst nehmen und bearbeiten
10. Für offenen Dialog und Kommunikation sorgen
11. Führungskräfte wollen den Wandel und leben ihn vor
12. „Heitere Besessenheit“ – an Erfolg glauben und dies auch ausstrahlen
13. Die Dosis macht das Gift – zu viel auf einmal ist schädlich

Sie wollen mehr über das BRZ-Mittelstandsforum und die dort präsentierten Vorträge erfahren?

Mehr Infos:
forum.brz.de

Die Zeiten ändern sich

Veränderungen bringen Unruhe und werfen Fragen auf – aber sie ermöglichen auch neue Blickwinkel und neue Perspektiven. Der grundsätzliche Umgang mit Veränderungen ist eine wichtige strategische Entscheidung in einem Unternehmen. Unternehmen bewegen sich in einem Umfeld, das immer wieder durch neue Bedingungen zum Umdenken und Verändern antreibt. Ob Kosten- oder Wettbewerbsdruck, sich ändernde und immer höhere Kundenansprüche, demografischer Wandel – all das sind Einflüsse, mit denen sich Unternehmer auseinandersetzen müssen.

Szenarien für Veränderungen

Es gibt zwei Arten von Veränderungen – getriebene und geplante. Eine getriebene Veränderung entsteht aus einer Druck-Situation heraus. Ein Unternehmen muss sich ändern, weil es ansonsten nicht überlebt. Es befindet sich in einer extremen Situation und kann nur noch reagieren. Die Frage, ob die Veränderung strategisch sinnvoll und nachhaltig ist, bleibt dann häufig auf der Strecke.

Die zweite Art von Veränderung ist die geplante. Es ist eine organische, vom Unternehmen selbst bewusst initiierte Veränderung. Das Ziel ist, sich für die zukünftigen Markt- und Wettbewerbsrealitäten zu rüsten und vorbereitet zu sein. Der Ausgangspunkt ist, sich vorzustellen, was in beispielsweise fünf Jahren auf das Unternehmen zukommen könnte. Daraus müssen dann Schlüsse für sinnvolle und vor allem zukunftssichernde Änderungsmaßnahmen gezogen werden. Geplante Veränderungen gehören mit zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen treffen muss.

Veränderungen umsetzen – aber wie?

Veränderungsprozesse in Unternehmen vollziehen sich in einem Gefüge aus Strukturen, Leitbildern, Strategien und Kulturen. Diese vier Bereiche sind miteinander verbunden. Die Herausforderung ist, auf alle vier Bereiche einzuwirken. Die Schlüssel dazu sind Führung und Kommunikation.

Menschen ändern sich ungern. Das ist ein Grundprinzip. Nur ein neues Organigramm

oder ein Leitbild zu entwickeln ändert gar nichts, wenn es nicht auch gelebt wird. Das Neue macht Angst, deshalb müssen bei Veränderungsprozessen die Ängste und Widerstände der Mitarbeiter ernst genommen werden. Um Veränderungsprozesse erfolgreich durchführen zu können, sollten Unternehmen daher einige Grundprinzipien beachten (siehe grüner Kasten).

Sie müssen zu „lernenden Unternehmen“ werden und immer wieder prüfen, wie sich die Umwelt, in der sie agieren, verändert. Nur so können sie immer wieder feststellen, ob sie noch gut aufgestellt sind und rechtzeitig auf die geänderten Bedingungen reagieren.

Change-Management als Haltung

Walter Wiberny plädiert dafür, Change-Management eher als eine Haltung oder Philosophie zu begreifen, nicht als bloßes Instrument. Die Basis für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist die Einstellung der Unternehmer selbst. Eine hohe Transparenz, ein offener Informationsfluss, Führungskräfte, die den Wandel vorleben und die Ängste der Mitarbeiter ernst nehmen, sind die Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Ebenso wie eine offene Kommunikation und effektives Konflikt- und Prozessmanagement.

Unternehmen, die den Wandel als Chance und Strategie begreifen, können sich besser auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereiten – wie beispielsweise den verschärften Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.

Eine große Herausforderung liegt jedoch darin, trotz aller Veränderungen die Identität des Unternehmens zu bewahren. Die gelebten Werte und die Tradition, die die Seele eines jeden Unternehmens ausmachen, sind unverkennbar und können auch einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht

Veränderungsprozesse brauchen viel Zeit. Unternehmer benötigen ein gutes Gespür dafür, wie viel Veränderung ihr Unternehmen verträgt, ohne es zu überfordern – denn bereits Paracelsus wusste, dass zu viel von einer Sache tödlich ist, zu wenig davon aber keine Wirkung hat.