

Im Mittelpunkt: Veränderungsprozesse



Dr. Wolfgang Schröder
Personalsysteme
58540 Meinerzhagen
Tel. 02354 6566
Fax 02354 6683

dr.w.schroeder@t-online.de
www.dr-schroeder-personalsysteme.de



Yes we change! In 7 Schritten zum Veränderungserfolg

Schritt 1: Akzeptiere und nutze den produktiven Umweg (40 – 20 – 40)

Meistens leiten wir aus Problemen sofort Lösungen ab. Wenn man ein Problem lösen will, sollte man sich aber zuerst vom Problem lösen. Sonst „sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht“ und wird Teil des Problems. Deshalb, kein blinder Aktionismus: 40% des Veränderungserfolgs hängt ab von der Güte des Veränderungskonzeptes (Bedarfsanalyse, Erarbeitung der Ziele und Wege, Maßnahmenplanung), 20% von der Durchführung der Maßnahmen und 40% von der Steuerung und Nachverfolgung der konsequenten Umsetzung.

Die entscheidenden Fehler werden am Anfang von Prozessen gemacht. Wenn der erste Knopf im falschen Knopfloch steckt, sitzen auch alle anderen Knöpfe nicht richtig und man merkt es meistens erst beim letzten Knopf.

Ein produktiver Umweg erfordert Mut, Gelassenheit und Selbstvertrauen.

Schritt 2: Formuliere die messbaren Veränderungsziele

S.M.A.R.T.-formulierte Ziele (= zukünftige

Ergebnisse!!!) sind die Grundlage erfolgreicher Veränderungen (Specific = genau, Measurable = messbar, Attainable = erreichbar, Relevant = wichtig, Timed = zeitlich bestimmt).

In Ergebnissen zu denken, insbesondere in messbaren, ist eine in Deutschland unterentwickelte Führungskompetenz: 80% der Führungskräfte (ohne obere Führungskräfte) denken in Aufgaben. Völlig unverstanden ist, dass die Messbarkeit nicht nur für die Kontrolle sondern gerade für die Zielfindung wichtig ist, also für die Steuerung von Prozessen. Die messbare Beschreibung der Ziele zwingt zur klaren Definition von dem, was erreicht werden soll, um dann daraus Aktivitäten = Aufgaben abzuleiten. Nur wer in Ergebnissen denkt, kann die aus der Veränderung entstehenden Konsequenzen – um die es in Wirklichkeit geht – mitdenken, und die am besten geeigneten Aufgaben/Maßnahmen auswählen.

Schritt 3: Das Domino-Prinzip: Indirekte Einflussfaktoren sind wirksamer

Viele Veränderungsprozesse sind erst dann erfolgreich, wenn es zu Verhaltensänderungen kommt. Hier wirkt ein sozialpsychologisches „Gesetz“: Konkretes Verhalten entsteht immer im Zusammenspiel von Persönlichkeitsfaktoren und Einflußgrößen der Situation – den

Yes we change!

In 7 Schritten zum Veränderungserfolg

Rahmenbedingungen. Über gezielte Veränderungen der indirekt wirkenden Rahmenbedingungen kann Verhalten einfacher beeinflusst werden als über den Versuch, direkt die „Persönlichkeit“ zu verändern. So verändern z.B. klassische Führungsseminare den Informationsstand, nicht aber das Führungsverhalten. Dafür sind innovative Seminarformen und Führungsinstrumente notwendig, mit denen Führungskräfte die Rahmenbedingungen im eigenen Verantwortungsbereich gestalten können.

Schritt 4: Mache Betroffene zu Beteiligte

Wer so frühzeitig wie möglich nach der Entscheidung für Veränderungen in die Veränderungsprozesse eingebunden wird, kann sein Know How zur Umsetzung einbringen. Maßnahmen werden dann unterstützt und Vereinbarungen werden dann eingehalten, wenn man an Auswahl und Gestaltung beteiligt war. Das hat auch Auswirkungen auf Selbstwertgefühl und Motivation: Die von Veränderungen Betroffenen werden zu anerkannten Mitgestaltern und verlieren das Gefühl, Spielmasse zu sein. Der dazu notwendige Zeit- und Arbeitsaufwand wird in der Umsetzungsphase mehrfach wieder eingespart.

Schritt 5: Steuern Veränderungsprozesse mit Projektmanagementverfahren

Veränderungen sind keine Selbstläufer. Wer ist der Auftraggeber und verantwortet Verbindlichkeit und Ergebniscontrolling? Wer ist ergebnisverantwortlich (Projektleiter, Führungskraft)? Wer macht was mit wem bis wann? Wenn die Ziele = Ergebnisse (Schritt 2) definiert sind, ist der Rest nur noch eine Frage des Fachwissens, der Erfahrung und der

Prozess-Steuerung. Ach ja: Zu allem gehört ein bisschen Glück.

Schritt 6: Messe Veränderungserfolge und gib Feedback zum Fortschritt

Wem Veränderungen wichtig sind, der begleitet den Veränderungsprozess, beurteilt (Zwischen-) Ergebnisse, der lobt oder greift korrigierend ein. Fortschritt und „fortschreiten“ haben eines gemeinsam: Wer sich in Bewegung setzt und einen ersten Schritt tut, der steht für kurze Zeit nur auf einem Bein und wackelt etwas. Das erfordert Hilfe, Ermutigungen, aber auch Erinnerungen an Vereinbarungen.

Schritt 7: Fördere und fordere Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft

Beides hat Grenzen: 1. Wer viele Jahre nicht lernt, verlernt das Lernen. 2. Nicht zu viel auf einmal! Das Veränderungsvermögen von Organisationen oder Menschen ist kleiner als man glaubt. 3. Veränderungen sind heute der Normalzustand und keine Ausnahmeerscheinung. Gute Veränderungsergebnisse im Verantwortungsbereich zu realisieren ist der wichtigste Wertschöpfungsbeitrag von Führungskräften. Dazu müssen sie diese 7 Schritte gehen. Als Handwerkszeug kann z.B. die Manager Performance Map III dienen. Mit diesem software-gestützten Führungsinstrument werden Veränderungsziele erarbeitet und Veränderungsmaßnahmen umgesetzt und gesteuert.

9. August 2009