

KONTINUIERLICHE VERÄNDERUNG

Kontinuierliche Veränderung erfordert ein Umdenken

Konventionelles Wissen zum Change Management in Frage stellen

Wieso die Menschen im Zentrum Ihrer
Change-Strategie stehen sollten und
wieso es an der Zeit ist, einige Mythen
rund um das Thema Veränderung
beiseite zu schieben

KINCENTRIC > A Spencer Stuart Company

Unabhängig davon, ob es sich bei der Veränderung um eine Fusion oder Übernahme, die Einführung einer neuen Technologie, eine HR-Transformation oder laufende, kontinuierliche Veränderungen am Markt handelt – Unternehmen, die Erfolg haben wollen, müssen bereit für Veränderungen sein. Und unabhängig von der Art des Wandels, mit dem Sie konfrontiert sind, sind es die Menschen in Ihrem Unternehmen, die den Erfolg vorantreiben werden.

Es ist einfacher, unsere Planungen auf den Gegenstand des Wandels - die neue Technologie, die Reorganisation, den neuen Prozess - zu konzentrieren, weil hier ein greifbares Ziel vorliegt. Die menschliche Komponente - den Beteiligten zu helfen, sich emotional sicher, verbunden, verstanden und befähigt zu fühlen - ist viel schwieriger. Wir müssen einige der zugrundeliegenden Annahmen überdenken, die unsere Herangehensweise an die Veränderung beeinflussen.

Hier sind einige weit verbreitete Mythen, die der Durchführung von großen Veränderungen im Wege stehen.

Mythos 01

Menschen lehnen Veränderungen ab

Wir haben das schon alle gehört, aber es gibt mit dieser Aussage ein Problem: Sie stimmt einfach nicht wirklich. Mehr als 70 % der Mitarbeiter weltweit sagen, dass sie Veränderungen in ihrem Unternehmen für notwendig halten, nur 4 % verneinen das.

Wie kann das sein? Wieso denken so viele Menschen, dass Veränderungen notwendig sind – und haben dann etwas dagegen, wenn sie durchgeführt werden? Nun ja: Nur die Hälfte der Leute findet, dass Veränderungen in ihrem Unternehmen gut gemanagt werden. Diese Reaktion auf mangelndes Change Management ist es, was wir oft als "Resistenz gegen Veränderungen" interpretieren. — **Es geht darum, wie Veränderungen durchgeführt werden, nicht um die Veränderungen an sich.**

Das eigentliche Problem bei dieser Denkweise ist, dass wir hier oft stoppen und sagen, dass Veränderungen nicht gut laufen, weil die Menschen "resistent" sind. In diesem Licht betrachtet man jeden Widerstand als etwas Schlechtes, und Menschen, die nicht voll und ganz mit dem Wandel einverstanden sind, sind die "Gegner". Nur selten wird wirklich nachgefragt, warum die Dinge nicht so gut laufen, wie sie sollten.

Unsere Forschung hat gezeigt, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse die Reaktionen von Einzelnen auf Veränderungen berücksichtigen. Diese Reaktionen lassen sich wie folgt einteilen:

INDIVIDUELLE BEREITSCHAFT



Sachbezogenes Verständnis

– Verstehen Sie die Veränderungen?



Fähigkeit

– Haben Sie die notwendigen Fähigkeiten, um die Veränderungen zu unterstützen?



Emotionen

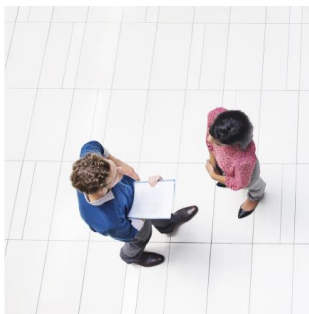
– Fühlen Sie sich bereit für die Veränderungen?



Intention

– Haben Sie die Absicht, die Veränderungen in Zukunft anzunehmen?

Diese Punkte wurden nicht nach zufälliger Reihenfolge angeordnet. Sie sind in aufsteigender Reihenfolge nach Schwierigkeitsgrad angeführt – basierend auf den Erfahrungen, die wir in der Zusammenarbeit mit Unternehmen auf der ganzen Welt gemacht haben. Es ist einfacher, den Menschen Veränderungen verständlich zu machen, aber sehr schwierig, die kulturellen und organisatorischen Barrieren zu überwinden, die sie davon abhalten, Verhaltensänderungen vorzunehmen oder sich voll und ganz mit den organisatorischen Änderungen zu identifizieren.



51%

Denken, dass Veränderungen gut gemanagt werden

71%

Sehen den Bedarf für Veränderungen

DAS SOLLTEN SIE BEDENKEN:

Wahrgenommener Widerstand gegen Veränderungen ist keine Entschuldigung für schlechte Ergebnisse - unternehmen Sie proaktive Schritte, um die Menschen darauf vorzubereiten. Mit dem Change Readiness Diagnostic Tool von Kincentric können Sie feststellen, wo (und mit wem) Sie den Weg hin zu den Veränderungen am ehesten beschreiten können.

Mythos 02

Change Management = Kommunikation

In einem Veränderungsprozess ist effektive Kommunikation unerlässlich.

Der Großteil der Kommunikation rund um große Veränderungen wird sehr rational geführt. Es wird erklärt, welche Veränderungen stattfinden und wie sie dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen werden. Nur selten wird auf die unmittelbaren, emotionalen Reaktionen eingegangen, die aber kritisch für die Wirksamkeit der Veränderungen sind.

Um die angestrebte Wirkung zu erzielen, müssen Sie mit Ihren Mitarbeitern inspirierend und authentisch kommunizieren.

Die bloße Mitteilung, dass große Veränderungen stattfinden, ist enorm wichtig, aber in Gesprächen mit unseren Kunden und der Analyse unserer globalen Datenbank für Mitarbeiterforschung haben wir festgestellt, dass sie nicht den größten Unterschied ausmacht, wenn es darum geht, die Menschen auf Veränderungen vorzubereiten. Das macht Sinn - etwa zwei Drittel der Mitarbeiter sind der Meinung, dass sie über gute formelle Kommunikationskanäle verfügen, sodass sie davon ausgehen, Veränderungen sowieso mitzubekommen. Der Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen ist vielmehr tief in der **menschlichen Seite des Wandels verankert**.

VERBINDUNG HERSTELLEN

Die Menschen müssen sich einbezogen fühlen und eine effektive Zusammenarbeit spüren, wenn Sie Veränderungen durchführen.

BEFÄHIGUNG

Die Beteiligten müssen daran glauben, dass die Veränderungen einen positiven Effekt auf ihre Performance und ihren Arbeitsplatz haben.

Konsequenzen

Gerechte Bezahlung und ausreichend Anerkennung sind notwendig, damit Ihre Mitarbeiter den Weg der Veränderung langfristig mit Ihnen mitgehen.

Beispielsweise könnte Ihr Unternehmen eine neue CRM-Plattform implementieren, um eine größere Transparenz für das Management der Vertriebspipeline und das Cross-Selling zu erreichen. Ihre Aufgabe geht über die Kommunikation des Rollouts und die Schulung der Vertriebsmitarbeiter im Umgang mit dem neuen System hinaus. Sie müssen auch die Art und Weise überdenken, wie Sie Ziele setzen, Mitarbeiter aus verschiedenen Teams in die Lage versetzen, bei Großkunden zusammenzuarbeiten und Provisionen auszahlen.

DAS SOLLTEN SIE BEDENKEN:

Die Stakeholder-Analyse ist mehr als nur die bloße Abbildung der Betroffenen in einer schönen Grafik. Nur 48 % der Mitarbeiter an vorderster Front fühlen sich in Veränderungsprozesse eingebunden. Beziehen Sie die Menschen aktiv mit ein, vergessen Sie dabei nicht auf ihre Emotionen. Mischen Sie qualitative Daten aus Fokusgruppen und Change-Management-Workshops mit quantitativen Daten, um Stakeholder-Hot-Spots zu identifizieren (Belohnung, Anerkennung und persönliche Wachstumschancen).



51%

der Mitarbeiter fühlen sich in Veränderungsprozessen involviert.

Mythos 03

Veränderungsprozesse müssen von Führungskräften durchgeführt werden

Eine Vision Ihrer Führungskräfte ist natürlich von entscheidender Bedeutung, insbesondere bei grundlegenden Veränderungen wie Fusionen und Übernahmen oder einer Unternehmenstransformation. Diese brauchen das Einverständnis der Führungskräfte und die Eingliederung in die strategische Vision des Unternehmens. Es ist auch von entscheidender Bedeutung, dass die Führungspersönlichkeiten den Wandel sichtbar vorantreiben und dabei von den wichtigsten Betroffenen des Wandels vor Ort unterstützt werden.

Aber viele organisatorische Veränderungen fallen nicht in diesen Bereich der Transformation. In der heutigen Welt, in der viele Organisationen danach streben, agilere Geschäftsmodelle zu übernehmen, müssen die Führungskräfte schrittweise Veränderungen und kontinuierliche Verbesserungen ermöglichen. Sie tun dies, indem sie eine **Kultur des Empowerments bei den Menschen fördern, die dem Kunden oder den vorgesehenen Nutznießern der Veränderung am nächsten stehen.**

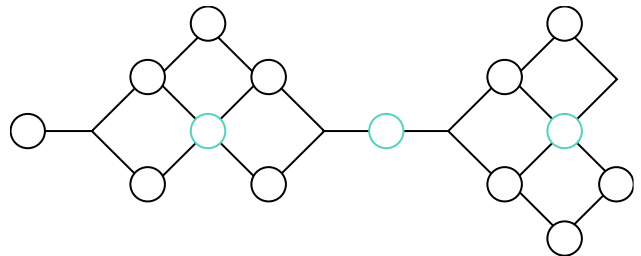
Sich auf traditionelle Hierarchien zu verlassen, ist wahrscheinlich nicht der optimale Ansatz. Jeder Arbeitsplatz verfügt über starke soziale Netzwerke, die zur Beschleunigung des Wandels genutzt werden können. Organisatorische Netzwerkanalysen (ONA) können helfen, Einflussnetzwerke zu identifizieren, die außerhalb traditioneller Strukturen operieren.

Mit zunehmendem organisatorischen Wandel wird es immer notwendiger, die Macht von Vermittlern, Verbindungsgliedern, Impulsgebern und disruptiven Menschen zu verstehen und zu nutzen. Diese Personen können dazu beitragen, die Koordination zwischen den Gruppen zu verbessern.

Auch, wenn 3 von 4 Mitarbeitern denken, dass Kollaboration in ihrem Team effektiv durchgeführt wird, denken nur 54 % der Befragten, dass die Kollaboration mit anderen Teams ebenso reibungslos abläuft.

Effektive Kollaboration zwischen unterschiedlichen Teams ist ein erfolgskritischer Faktor – ob diese nun durch die Kraft Ihres organisatorischen Netzwerks oder durch die Entwicklung agilerer Teams erreicht wird, bleibt gleich.

Einige Veränderungen können von Führungskräften geleitet werden, andere – und dazu zählen kontinuierliche Veränderungen – müssen alle betroffenen Mitarbeiter involvieren. Sie müssen sich der Art der Veränderung bewusst sein, die Sie vorantreiben – nur so können Sie sicher gehen, dass Sie auch die richtigen Strategien und Menschen dafür einsetzen. Ganz unabhängig von der Art der Veränderung, sind so genannte Change Agents vor Ort extrem wichtig – ohne sie gleicht jeder Veränderungsprozess einem Kampf, den Sie mit einer am Rücken festgebundenen Hand bestreiten.



DAS SOLLTEN SIE BEDENKEN:

Wir wissen, dass Engagement ansteckend ist - eine gezielte Impulsbefragung für diese hochrangigen Mitarbeiter kann effektiver sein, als das gesamte Unternehmen zu bitten, an einer weiteren Befragung teilzunehmen.

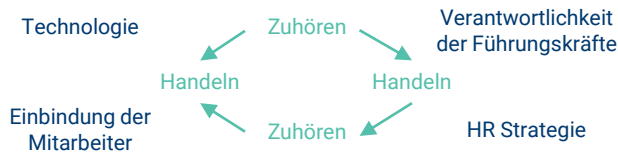
51%

effektive Kollaboration
zwischen
unterschiedlichen Teams

1. Einen guten, praktischen Leitfaden über die Macht sozialer Netzwerke finden Sie in dem Buch Adaptive Space: How GM and Other Companies are Positively Disrupting Themselves and Transforming into Agile Organizations, Michael Arena, 2018

Mythos 04

Veränderung ist ein schrittweiser Prozess



Viele Modelle stellen die Veränderung grundsätzlich als schrittweise zu bewältigenden Prozess dar. Dieser beginnt in der Regel mit der Einrichtung der richtigen Plattform für Veränderungen und endet mit einer unscharf deklarierten Phase, die als "Aufrechterhaltung" bezeichnet wird.

Manche Veränderungen haben einen klaren Anfang und ein klares Ende. **Die meisten Veränderungen, vor allem großangelegte transformativische Veränderungen, sind jedoch chaotische Prozesse, die aus einer Reihe von iterativen und dynamischen Ereignissen bestehen, die nicht alle im Voraus geplant werden können.**

Unternehmen müssen flexibel genug sein, um sich an kontinuierliche Veränderungen anzupassen und sicherzustellen, dass hinter jeder Veränderungsphase ein überzeugendes "Warum" steht. Sie mögen vielleicht nicht alle Beteiligten an Bord holen, aber 67 % der Menschen in führenden Unternehmen glauben, dass ihre Arbeitskräfte sich gut an Veränderungen anpassen - 10 Prozent mehr als der "durchschnittliche" Mitarbeiter denkt.

Diese kulturelle Eigenschaft der Anpassungsfähigkeit an Veränderungen kann dazu beitragen, dass spätere, schrittweise Veränderungen einen Sinn haben und von den Mitarbeitern als Teil der natürlichen Entwicklung des Unternehmens angesehen werden.

Die Schaffung einer Unternehmenskultur, in der sich die Mitarbeiter gut an Veränderungen anpassen, erfordert mehr als ein schematisches Change Management. Veränderungen können projektbezogen gemanagt werden, aber dieser Ansatz birgt erhebliche Risiken, da Unternehmen danach streben, agiler zu werden. Wir können Interessengruppen einbeziehen, Belohnungen ausrichten und Prozesse effizienter gestalten, aber wie stellen wir sicher, dass wir den Dingen, auf die es wirklich ankommt, ausreichend Aufmerksamkeit schenken?

Diese Frage rückt in den Mittelpunkt eines kontinuierlichen Dialogprozesses. Traditionell wurde eine einzige jährliche Umfrage verwendet, um ein allgemeines Feedback der Mitarbeiter zu erhalten. Mit der Weiterentwicklung von Unternehmen wird es jedoch immer notwendiger, iterative Feedbackschleifen zu schaffen, damit Veränderungen erfolgreich sein können.

Kontinuierlicher Dialog bedeutet nicht einfach, dass man mehr messen muss. Es bedeutet, die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen:

- Welche Unternehmenskultur wollen wir fördern? Welche Verhaltensweisen sind nötig, um dies zu erreichen?
- Weisen unsere Mitarbeiter die Verhaltensweisen auf, die notwendig sind, um einen Kulturwandel voranzutreiben? Wie können wir das herausfinden?
- Wie können wir einen Raum - oder eine Gemeinschaft - schaffen, in der Manager und alle Beteiligten ihr Wissen über bewährte Praktiken miteinander teilen können?

Ein Teil davon wird durch traditionelle Umfragen erhoben, aber Messung allein wird uns nicht dorthin bringen, wo wir hinwollen. Der Weg zum Erfolg führt immer über Trial & Error: Experimentieren. Iterieren. Scheitern. Noch einmal versuchen. Erfolg haben. Wiederholen.

DAS SOLLTEN SIE BEDENKEN:

Unsere Untersuchungen im Jahr 2017 ergaben, dass nur 11 % der Unternehmen das Mitarbeiterengagement mehr als einmal pro Jahr messen. Im folgenden Jahr verdoppelte sich diese Zahl auf 21%. Und bis 2020 planen 41 % der Unternehmen, dies zu tun. Diese Art des raschen Wandels hin zu einem kontinuierlichen Dialog erfordert von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen, sich von den Prozessen der Vergangenheit zu lösen.

Unternehmen verändern sich nicht – Menschen schon

Um Menschen effektiv durch Veränderungen zu führen, müssen Sie zuallererst die Art und Weise überdenken, wie Sie Veränderungen durchführen und messbar machen.



Anstelle der vier Mythen glauben wir, dass die folgenden Aussagen realistischere Reflexionen des modernen organisatorischen Veränderungsprozesses sind:

- Menschen sind nicht grundsätzlich "resistent" gegen Veränderungen. Im Normalfall sind sie einfach noch nicht bereit für die Veränderungen – auch, weil sie im Prozess noch nicht ausreichend involviert sind.
- Change Management ist nicht gleichzusetzen mit effektiver Kommunikation. Beim Change Management geht es um Inspiration, gemeinsame Ziele und Belohnungen – und auch darum, neue Fähigkeiten und Prozesse zu entwickeln.
- Veränderung kann nicht nur "top-down" passieren. Sie findet auch im Zusammenspiel gleichgestellter Mitarbeiter statt, ebenso wie "bottom-up".
- Stufenweise Änderungskonzepte sind nützliche Vorlagen. Sie reichen jedoch nicht aus, um ein effektives, kontinuierliches Change Management zu gewährleisten.

"Wir hören oft, dass 70 % der versuchten Veränderungen daneben gehen. Auch, wenn das wahr wäre – wären Sie damit einverstanden? Wir nicht!"

Kontaktieren Sie uns, um zu erfahren, wie Sie leistungsstarke Technologie und menschliche Lösungen einsetzen können, um Ihre Mitarbeiter auf Veränderungen vorzubereiten und Ihr Unternehmen auf zukünftige Erfolge vorzubereiten.

Wir verleihen Ihrer neu entwickelten Strategie einen menschlichen Touch, unterstützen Sie mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung und den daraus entwickelten Technologien und bringen die weltweit besten Analyse- und Beratungsmethoden ein, um Ihnen Erkenntnisse zu liefern, die Ihnen helfen, die dringendsten Probleme Ihres Unternehmens zu lösen.

Unsere Kombination aus wirkungsvollen Personallösungen, intuitiver technischer Erfahrung und datengetriebenen Einblicken bietet Unternehmen einen außergewöhnlichen Wettbewerbsvorteil.

MENSCHEN ZU AUSSERGEWÖHNLICHEM BEWEGEN



Mensch

–

Wirkungsvolle Lösungen für die Menschen im Unternehmen



Tech

–

Intuitive Erfahrungen



Insights

–

Datengetriebene Herangehensweisen

Autor

Christopher Adair, Ph.D. Senior Consultant
Kincentric
U.S. Engagement & Culture Team
christopher.adair@kincentric.com

Besonderer Dank

Wir möchten einer Reihe von
Mitwirkenden an diesem Projekt danken:
Teryluz Andreu und Jenny Merry für ihre
Insights.

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Humankapital heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voran bringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, das volle Potenzial von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie www.kincentric.com.

Social Media @KincentricCo

Bleiben Sie up to date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.



© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses
Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.