

KONTINUIERLICHE VERÄNDERUNG

Kontinuierliche Veränderung erfordert nachhaltiges Umdenken

Konventionelles Wissen zum Change Management in Frage stellen

Wieso Menschen im Zentrum Ihrer
Change-Strategie stehen sollten und
wieso es an der Zeit ist, mit einigen
Mythen rund um das Thema
Veränderung aufzuräumen

KINCENTRIC > A Spencer Stuart Company

Unabhängig davon, ob es sich bei der Veränderung im Unternehmen um eine Fusion oder Übernahme handelt, um die Einführung einer neuen Technologie oder eine Transformation im Bereich Personalwesen oder um eine kontinuierliche Entwicklung an den Märkten mit Auswirkungen auf Arbeitsalltag- und Prozesse – erfolgreiche Unternehmen, müssen bereit sein für Veränderungen. Unabhängig von der Art des Wandels, mit dem Sie konfrontiert sind, werden es die Menschen in Ihrem Unternehmen sein, die den Erfolg ermöglichen.

Es ist einfacher, sich auf den Anlass des Wandels – die neue Technologie, die Neuorganisation, den neuen Prozess– zu konzentrieren, weil diese Aspekte greifbar sind. Das menschliche Element in den Griff zu bekommen – den Beteiligten zu helfen, sich im Rahmen der Veränderung sicher, eingebunden, verstanden und unterstützt zu fühlen – ist hingegen viel schwieriger. Damit dies gelingt müssen wir einige der grundsätzlichen Annahmen überdenken, die unsere Herangehensweise an Veränderungsprozesse beeinflussen. Kincentric hat einige weit verbreitete Mythen, die dem Erfolg von Transformationsprozessen in vielen Unternehmen im Wege stehen, identifiziert.

Mythos 01

Menschen lehnen Veränderungen ab

Wir alle kennen diese Aussage – und dennoch gibt es dabei ein großes Problem: Sie stimmt einfach nicht. Mehr als 70 Prozent der befragten Mitarbeiter weltweit geben an, dass sie Veränderungen in ihrem Unternehmen für notwendig halten, nur 4 Prozent der Befragten verneinen dies.

Wie kann das sein? Wieso denken so viele Menschen, dass Veränderungen notwendig sind – und haben dann etwas dagegen, wenn sie stattfinden? Die Antwort: Nur die Hälfte der Befragten ist überzeugt davon, dass Veränderungen in ihrem Unternehmen gut gemanagt werden. Diese Reaktion auf die mangelnde Qualität des Change-Managements ist es, was wir oft als „Widerstand gegen Veränderung“ wahrnehmen. **Dabei geht es vielmehr darum, wie Veränderungen gehandhabt werden, nicht um die Veränderungen an sich.**

Das eigentliche Problem ist, die oft geäußerte Annahme, Veränderungen laufen nicht gut, weil die Beteiligten „sich dagegen wehren“. Von diesem Blickwinkel aus gesehen, ist jeder Widerstand erst einmal etwas Schlechtes, und Menschen, die nicht voll und ganz mit dem Wandel einverstanden sind, werden zu „Gegnern“. Dabei wird zu selten ernsthaft nachgefragt, warum die Dinge nicht so laufen, wie sie sollen.

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

INDIVIDUELLE BEREITSCHAFT



Sachliches Verständnis
– Verstehen Sie die Veränderungen?



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



Emotionen
– Fühlen Sie sich bereit für die Veränderungen?



Intention
– Haben Sie die Absicht, die zukünftigen Veränderungen anzunehmen?

Diese Punkte wurden nicht in zufälliger Reihenfolge angeführt, sondern aufsteigend, basierend darauf, wie stark sie Veränderungsprozesse erschweren können. Diese Reihenfolge gründet sich auf den Beobachtungen, die wir im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit Unternehmen weltweit getroffen haben. Es ist einfach, jemandem eine Veränderung auf sachlicher Ebene verständlich zu machen – jedoch ist es schwierig, die kulturellen und organisatorischen Barrieren zu überwinden, die sie davon abhalten, ihr Verhalten entsprechend anzupassen und sich voll und ganz mit dem organisatorischen Wandel zu identifizieren.



51%

Denken, dass Veränderungen gut gemanagt werden

71%

Sehen die Notwendigkeit für Veränderungen

DAS SOLLTEN SIE BEDENKEN:

Dass es Widerstand gegen Veränderungen gibt, ist keine Entschuldigung für schlechte Ergebnisse – bereiten Sie die Beteiligten also proaktiv darauf vor, dass es Veränderungen geben wird. Mit dem Change Readiness Diagnostic Tool von Kincentric können Sie den optimalen Weg zu den gewünschten Zielen skizzieren und feststellen, welche Beteiligten Sie wo und wann abholen müssen, um ihn ideal zu beschreiben.

Mythos 02

Change Management ist nur Kommunikation

Im Rahmen eines Veränderungsprozesses ist effektive Kommunikation unerlässlich.

Die Kommunikation rund um große Veränderungen wird in der Regel sehr rational geführt. Es wird erklärt, welche Veränderungen stattfinden und wie sie dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen werden. **Nur selten wird jedoch auf die unmittelbaren, emotionalen Reaktionen der Betroffenen eingegangen, die aber kritisch für den Erfolg der Veränderungen sind.**

Um hier das angestrebte Ziel zu erreichen, müssen Sie mit Ihren Mitarbeitern inspirierend und authentisch kommunizieren.

Natürlich ist es von enormer Wichtigkeit, grundsätzlich zu kommunizieren, dass große Veränderungen anstehen, aber in Gesprächen mit unseren Kunden und bei der Analyse unserer global erhobenen Daten zur Mitarbeiterforschung konnten wir feststellen, dass diese Information allein es den Beteiligten noch nicht ermöglicht, sich gezielt auf Veränderungen vorzubereiten. Dieser Umstand lässt sich relativ einfach erklären, wenn man bedenkt, dass rund zwei Drittel der befragten Mitarbeiter der Meinung sind, über gut funktionierende formelle Kommunikationskanäle zu verfügen. Sie gehen also davon aus, Veränderungen sowieso mitzubekommen. Der Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen wird dementsprechend nicht allein auf der logisch-faktischen Ebene, sondern auf der **menschlich- emotionalen Ebene entschieden.**

Beispielsweise könnte Ihr Unternehmen eine neue CRM-Plattform implementieren, um dem Management so mehr Einblick in die Vertriebs-Pipeline und das Cross-Selling zu ermöglichen. Ihre Aufgabe geht jetzt über die Kommunikation des Rollouts und die Schulung der Vertriebsmitarbeiter im Umgang mit dem neuen System hinaus: Auch die Art und Weise wie Vertriebsziele definiert und Mitarbeiteranreize gesetzt werden, sollte jetzt hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden, um es Mitarbeitern aus verschiedenen Teams zu ermöglichen, weiterhin effektiv zusammenzuarbeiten.

DAS SOLLTEN SIE BEDENKEN:

Eine Stakeholder-Analyse ist mehr als nur die Abbildung der Befindlichkeiten Ihrer Mitarbeiter in einer schönen Grafik. So fühlen sich beispielsweise nur 48 Prozent der Mitarbeiter an vorderster Front in Veränderungsprozesse eingebunden. Binden Sie die Menschen in ihrem Unternehmen also aktiv mit ein und berücksichtigen Sie dabei auch die emotionalen Aspekte des Veränderungsprozesses. Mischen Sie qualitative Daten aus Fokusgruppen und Change-Management-Workshops mit quantitativen Daten, um dadurch Stakeholder-Hot-Spots zu identifizieren (Belohnung, Anerkennung und persönliche Wachstumschancen).

EMOTIONALE BINDUNGEN HERSTELLEN

Im Rahmen von Veränderungsprozessen müssen sich die Beteiligten eingebunden fühlen und eine spürbare Team-Dynamik entwickeln.

PERSPEKTIVE

Den Beteiligten muss vermittelt werden, dass die Veränderung einen positiven Effekt auf ihre Performance und ihren Arbeitsplatz haben wird.

ANREIZE

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



51%

der Mitarbeiter fühlen sich ausreichend in Veränderungsprozesse eingebunden.

Mythos 03

Veränderungsprozesse müssen von Führungskräften durchgeführt werden

Führungskräfte brauchen eine klare Vision der angestrebten Ziele, insbesondere wenn es sich um grundlegende Veränderungen wie Fusionen und Übernahmen oder eine Transformation des Geschäftsmodells handelt. Diese sollte natürlich zur strategischen Vision des Unternehmens passen und von allen Führungskräften mitgetragen werden. Es ist entscheidend, dass sie diese Veränderung auch sichtbar vorantreiben und dabei von den tatsächlich vom Wandel Betroffenen vor Ort unterstützt werden.

Aber viele organisatorische Veränderungen sind keine derart grundlegenden Transformationsprozesse. In der heutigen Welt, in der Organisationen das Ziel haben, agilere Geschäftsmodelle zu etablieren, müssen Führungskräfte schrittweise viele kleine Veränderungen vorantreiben und ihre Organisation kontinuierlich optimieren. Dies gelingt am besten, indem sie in im Unternehmen eine **Kultur fördern, die Mitarbeiter, die direkt mit der Veränderung oder den Kunden zu tun haben, optimal unterstützt.**

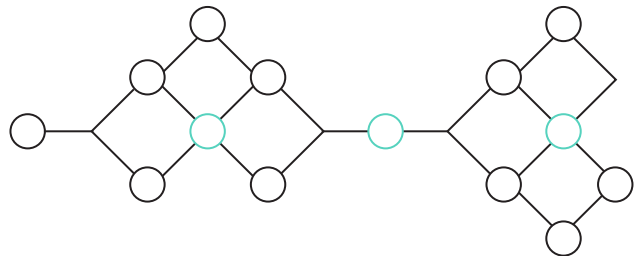
Sich hier auf traditionelle Hierarchien zu verlassen, ist nicht ideal. Jeder Mitarbeiter verfügt über starke soziale Netzwerke, die zur Beschleunigung des Wandels genutzt werden können. Organisatorische Netzwerkanalysen (ONA) können dabei helfen, die Netzwerke zu identifizieren, die außerhalb traditioneller Strukturen bestehen.

Vor allem **wenn Transformationsprozesse aufgrund der natürlichen Unternehmensentwicklung immer häufiger vorkommen, wird es notwendig, die Macht von informellen Vermittlern, Impulsgebern und Disruptoren zu verstehen und entsprechend zu nutzen¹** – denn diese Personen können dazu beitragen, die Koordination zwischen den einzelnen Stakeholder-Gruppen zu verbessern.

Auch wenn drei von vier Mitarbeitern überzeugt sind, dass die Zusammenarbeit in ihrem Team reibungslos und effektiv erfolgt, glauben nur rund 54 Prozent der Befragten, dass dies auch auf die Tätigkeit anderer Teams innerhalb des Unternehmens zutrifft.

Effektive Kollaboration zwischen einzelnen Teams ist ein erfolgskritischer Faktor – dabei ist es gleichgültig, ob diese nun durch die Kraft Ihres organisatorischen Netzwerks oder durch die Entwicklung agilerer Teams erreicht wird.

Einige Veränderungen können von Führungskräften geleitet werden, andere – und dazu zählen kontinuierliche Optimierungsprozesse – müssen alle betroffenen Mitarbeiter einbinden. Diese müssen sich der Art der Veränderung, die Sie vorantreiben bewusst sein – nur so können Sie sicherstellen, dass Sie auch die richtigen Strategien und Ressourcen für das Erreichen Ihrer Ziele nutzen. Ganz unabhängig von der Art der Veränderung sind so genannte Change Agents vor Ort von immenser Bedeutung – ohne deren Unterstützung werden Veränderungsprozesse ungleich langwieriger und komplexer, denn Sie bestreiten diese nicht mit den optimalen Voraussetzungen.



DAS SOLLTEN SIE BEDENKEN:

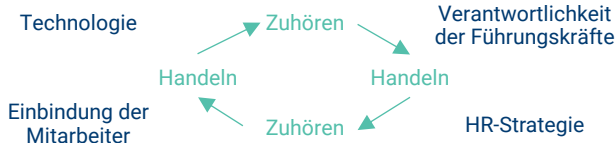
Wir wissen, dass Engagement ansteckend ist – eine gezielte Impulsbefragung der informellen Entscheider unter Ihren Mitarbeiter kann daher effektiver sein, als eine Befragung des gesamten Unternehmens.

51% Der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Teams verläuft effektiv

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 Veränderung grundsätzlich als schrittweise zu bewältigenden Prozess dar. Dieser beginnt in der Regel mit der Einrichtung einer entsprechenden Transformationsplattform und endet mit einer unscharf definierten Phase, die als „Aufrechterhaltung“ bezeichnet wird.

Manche Veränderungsprozesse haben einen klaren Anfang und ein klares Ende. **Die meisten Veränderungen – vor allem großangelegter transformatorischer Wandel – sind jedoch chaotische, dynamische Prozesse, die im Voraus nicht umfassend geplant werden können.**

Unternehmen müssen deshalb ein entsprechendes Maß an Flexibilität aufweisen, um sich an kontinuierliche Veränderungen anzupassen und sicherzustellen, dass sich jede Transformationsphase sinnvoll in den Gesamtprozess einfügt. Unternehmen können zwischen diesen Phasen oftmals nicht alle Beteiligten ausreichend einbinden, aber 67 Prozent der befragten Führungskräfte sind davon überzeugt, dass ihre Mitarbeiter sich gut an Veränderungen anpassen – die Mitarbeiter selbst geben diesen Wert mit 57 Prozent an.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Rahmen von Veränderungsprozessen als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren, kann dazu beitragen, dass spätere, schrittweise Veränderungen als sinnvoll erlebt 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 allerdings mehr als Change-Management nach Schema F. Veränderungen können zwar projektbezogen gemanagt werden, aber dieser Ansatz birgt erhebliche Risiken, da viele Unternehmen eigentlich danach streben, agiler zu werden:

„Wir können Stakeholder-Gruppen einbinden, Belohnungen definieren und Prozesse effizienter gestalten, aber wie stellen wir sicher, dass wir den Dingen, auf die es wirklich ankommt, ausreichend Aufmerksamkeit schenken?“

Die Antwort auf diese Frage ist, einen kontinuierlichen Dialog zu etablieren. In vielen Fällen wird in Unternehmen eine Umfrage pro Jahr durchgeführt, um ein allgemeines Feedback der Mitarbeiter einzuholen. Im Laufe der weiteren Unternehmensentwicklung wird es jedoch immer notwendiger, konstante Feedbackschleifen zu etablieren, damit Veränderungen erfolgreich sein können.

Ein kontinuierlicher Dialog bedeutet vor allem, die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen:

- Welche Art von Unternehmenskultur wollen wir fördern und welche Verhaltensweisen sind dafür notwendig?
- Zeigen unsere Mitarbeiter die Verhaltensweisen, die notwendig sind, um einen Kulturwandel voranzutreiben und wie können wir diese auch tatsächlich identifizieren?
- Wie können wir ein Umfeld – oder eine Gemeinschaft – schaffen, in der sowohl die Management-Ebene als auch die Mitarbeiter ihr Wissen über bewährte Praktiken miteinander teilen können?

Ein Teil dieser Fragen kann durch traditionelle Umfragen beantwortet werden, aber dies allein wird uns nicht dorthin bringen, wo wir schlussendlich hinwollen. Der Weg zum Erfolg führt immer über Versuch und Irrtum: Experimentieren. Scheitern. Anpassen. Noch einmal versuchen. Erfolg haben. Wiederholen.

DAS SOLLTEN SIE BEDENKEN:

Unsere Untersuchungen aus dem Jahr 2017 ergaben, dass nur 11 Prozent der befragten Unternehmen das Mitarbeiter-Engagement mehr als einmal pro Jahr messen. Im folgenden Jahr verdoppelte sich diese Zahl auf 21 Prozent. Gleichzeitig planten 41 Prozent der Unternehmen, bis zum Jahr 2020 öfter als einmal jährlich in den Diskurs mit der Belegschaft zu treten. Dieser Wandel 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 Veränderungsprozesse zu führen, müssen Sie **zuallererst die Art und Weise überdenken**, wie Veränderungen innerhalb Ihres Unternehmens durchgeführt und analysiert werden.



Wir glauben, dass die nachfolgenden Thesen moderne organisatorische Veränderungsprozesse realistischer darstellen sind als die vier oben aufgeführten Mythen:

- Menschen „wehren“ sich nicht grundsätzlich gegen Veränderungen, sie sind vielmehr einfach noch nicht bereit dafür – auch, weil sie noch nicht ausreichend in den Prozess involviert sind.
- Change-Management ist mehr als bloß effektive Kommunikation. Es geht vielmehr darum, neben Inspiration, gemeinsamen Zielen und Belohnungen auch neue Fähigkeiten und Prozesse zu entwickeln.
- Veränderungsprozesse werden nicht nur „top-down“ gestaltet. Sie finden auch „bottom-up“ und im Zusammenspiel gleichgestellter Mitarbeiter statt.
- Schrittweise Change-Konzepte sind sicherlich eine gute Basis, jedoch reichen sie nicht aus, um ein effektives, kontinuierliches Change-Management auch tatsächlich zu gewährleisten.

Treten Sie mit uns in Kontakt und finden Sie heraus, wie Sie leistungsstarke Technologie und mitarbeiterzentrierte Lösungen gezielt einsetzen können, um Ihre Mitarbeiter auf Veränderungen und Ihr Unternehmen auf zukünftige Erfolge vorzubereiten.

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

Unsere Kombination aus wirkungsvollen Lösungsansätzen, intuitiver Erfahrung und datengetriebenen Insights bietet Unternehmen einen außergewöhnlichen Mehrwert.

MENSCHEN ZU AUSSERGEWÖHNLICHEM BEWEGEN



Mensch

–

Wirkungsvolle Lösungsansätze



Tech

–

Intuitive Erfahrung



Insights

–

Datengetriebene Insights

“Wir hören oft, dass 70 % der angestoßenen Transformationsprozesse scheitern.² Auch, wenn das wahr wäre – wären Sie damit einverstanden? Wir nicht!”

Kontakt

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

Besonderer Dank

Wir möchten Teryluz Andreu und Jenny Merry für ihre Einblicke und ihr Mitwirken an diesem Projekt danken.

Kontaktieren Sie

kincentricaufdeutsch@kincentric.com für weitere Unterstützung.

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voranbringen 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.



@ KincentricCo

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