

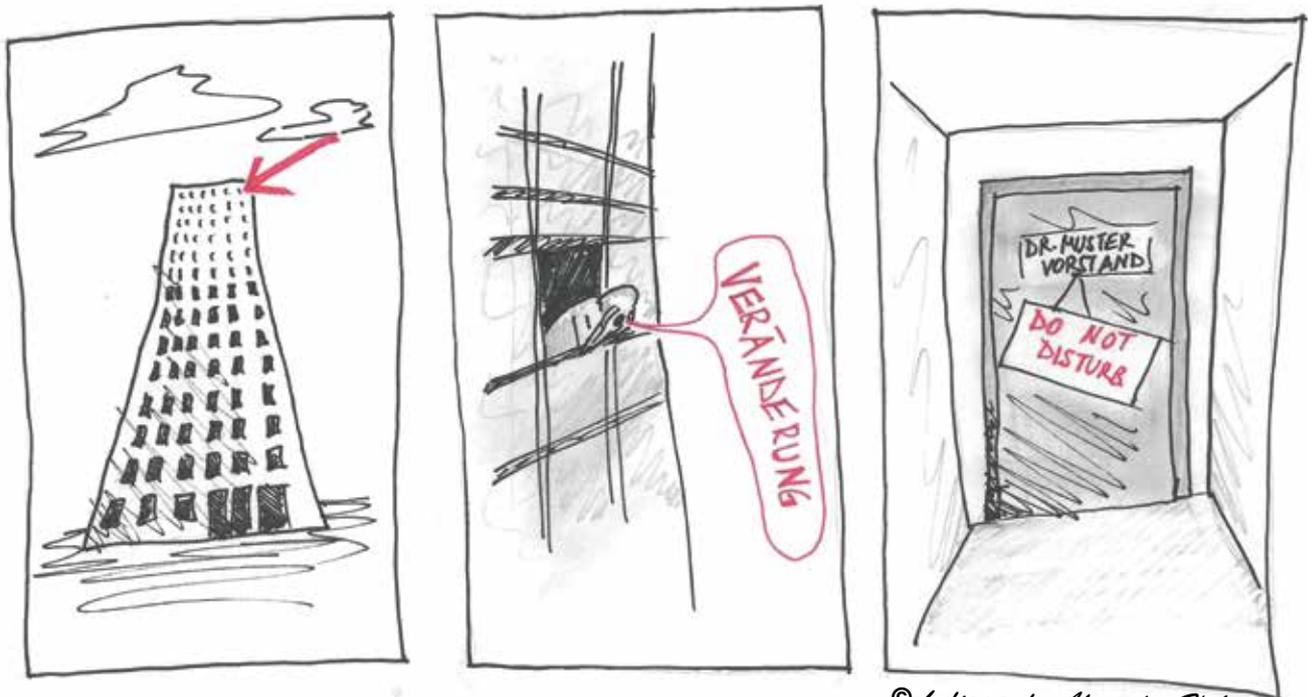
Den täglichen Wandel aktiv managen

Change-Management ist ein Schlagwort der modernen Zeit. Wandel ist immer und überall. Über große Gefahren, große Chancen und häufige Fehler in der Praxis recherchierte [Christoph Wirl](#).

»Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert«, sagte schon Albert Einstein. Das Thema »Veränderungsmanagement« ist und bleibt stets aktuell. Die moderne Zeit zwingt Unternehmen dazu, sich zu verändern und an die Umstände anzupassen. Change-Management als Begriff gibt es schon seit den 1930er-Jahren. Einer der Pioniere war Kurt Lewin, der das 3-Phasen-Modell (Auftauphase, Bewegungsphase und Einfrierphase) ins Leben gerufen hat, welches in gewisser Weise bis heute Gültigkeit hat. »Never change a winning team« ist ein Spruch, den man häufig hört, wenn man Änderungen initiieren möchte. Doch gerade, wenn ein Team ein Winner-Team bleiben will, ist stete Veränderung nötig. Unabhängig davon, ob sie bewusst und strategisch passiert oder einfach mitläuft und von allen problemlos zugelassen

wird. Was in kleinen EPU oder KMU relativ einfach ist, wird bei Großkonzernen schwierig. Ganz aktuell beispielsweise die Bank Austria: Sie hatte ihr komplettes EDV-System intern geändert und zeitgleich auch das Online-Banking umgestellt. Das ist zwar eine Projektgröße, die für die meisten unvorstellbar ist, für die Kunden der Bank ist dieses Projekt allerdings eindeutig gescheitert. Die Auswirkungen dieser misslungenen Umstellung konnte man wochenlang in den Medien verfolgen.

Es gibt zwei Motive für Veränderung. Harald Preyer (CEO von EUCUSA) kennt diese: »Ein Kind beißt Nägel und hört damit endgültig auf. Ein Raucher befreit sich vom Rauchen. Ein Alkoholiker trinkt keinen Alkohol mehr. Das sind Beispiele für erfolgreiches Veränderungsmanagement – mit der Motivation von etwas wegzukommen. Ein Stubenhocker beginnt zu laufen



© Indiamonds, Alexandra Hahn



Harald Preyer



Bernhard Widhalm



Brigitte Schaden



Johann Kohlbacher

und nimmt erfolgreich am Marathon teil. Ein Arbeitsloser absolviert eine gute Ausbildung und wird erfolgreich. Ein Weinbauer stellt auf neue Kellertechnik um und produziert Spitzenweine. Das sind Beispiele für erfolgreiche Veränderung – mit der Motivation zu etwas Besserem hin. Gemeinsam ist allen erfolgreichen Change-Management-Projekten, dass die Betroffenen den Sinn der Veränderung verstehen.«

Kaum jemand ist bereit, sich zu verändern, wenn es für ihn subjektiv sinnlos ist. Der Erfolg muss relativ kurzfristig sichtbar sein, bzw. der Schaden muss schnell zu spüren sein. Gehen wir nochmals auf das Beispiel des Rauchers ein. Rauchen ist – anders ausgedrückt – »sozial akzeptierter Selbstmord auf Raten«. Würde beispielsweise nach 1 000 gerauchten Zigarettenpackungen bei jedem Menschen Lungenkrebs diagnostiziert werden, würden die meisten vermutlich spätestens nach der 999. Packung aufhören. Ist der gesundheitliche Schaden allerdings nur langfristig und nicht unmittelbar spürbar, besteht wenig Motivation aufzuhören.

Der Feind von Veränderung

»Der größte Feind der Veränderung ist der Umstand, dass keiner Veränderungen will. Weil niemand seine Komfortzone verlassen möchte und kaum jemand gerne Unruhe in seinem Leben hat. Aber beides – Vertrautes aufgeben und Unruhe erleben – ist mit Veränderung nun mal verbunden«, sagt Mag. Brigitte Schaden (Vorstandsvorsitzende pma).

Warum wollen wir Menschen keine Veränderungen? Ist es die Angst vor Neuem? Oder glauben wir einfach, dass Erfolge immer wieder wiederholbar sind? Haben wir so oft schlechte Erfahrung gemacht mit Veränderung? Harald Preyer hat eine be-

merkenswerte Antwort dazu: »Der größte Feind von Veränderung ist der Erfolg von heute und gestern. Eine Person oder eine Organisation, die jahrelang mit ihrem ›So-Sein‹ erfolgreich war, wird nicht verstehen, warum sie sich jetzt verändern soll.« Preyer weiß, wann ein Veränderungsprojekt scheitert: »Setzen Sie unklare Ziele, kritisieren Sie bisheriges Verhalten öffentlich und werfen Sie Menschen Unfähigkeit vor – dann scheitert Ihr Veränderungsprojekt ganz sicher!«

Veränderung passiert in Unternehmen ohnehin kontinuierlich. Doch wann spricht

man von erfolgreichem Veränderungsmanagement? Brigitte Schaden definiert es so: »Erfolgreiches Veränderungsmanagement ist für mich dann gegeben, wenn die Veränderungen nicht erst angegangen werden, wenn ein Fehler oder gar eine Katastrophe passiert ist. Sondern wenn Veränderungen vorgenommen werden, um eine (neue) Chance zu nützen.«

Kennen Sie den? Zwei Irre flüchten aus einer Anstalt und laufen auf Eisenbahnschienen entlang. Da sieht der eine kurz nach hinten und sagt: »Hinter uns kommt ein Zug.« – »Dann müssen wir das Gepäck

www.berlitz.at

Fit für den
globalen Wettbewerb?
Gratis evaluieren lassen.

Education Unlimited.

Weiterbildung kennt keine Grenzen. Maßgeschneidert, erfolgreich und effizient - seit über 130 Jahren.

- Intercultural Training
- Sprachtraining
- e-learning
- Kids & Teens / Camps
- Blended Solutions
- Management & Leadership Training
- Testing
- Translation

www.berlitz.at

Tel. 01 / 602 45 43

A Global Education Company

Berlitz



EUCUSA

wirksam fragen - wertvoll handeln



Sichern Sie sich jetzt den entscheidenden Wissensvorsprung für Ihre Karriere mit dem breiten, hochwertigen Veranstaltungsangebot der next level academy GmbH:

Kompaktlehrgang Projektmanagement
In nur 7 Tagen fundiertes und ganzheitliches PM-Wissen in kompakter Form in Deutsch oder Englisch aufbauen.
Start: Jänner 2013

Universitätslehrgang Projektmanagement
Zum PM-Experten mit universitärem Abschluss in flexibler und individuell gestaltbarer Form.

PMO-Leiter Wintercamp
Ihr PM-Fachwissen vertiefen und den Winter genießen.
20.-22.02.2013 im Hotel Gut Brandhof in Saalfelden

Informieren und buchen unter www.nextlevel-academy.eu

FÜR X-MOMENTS, DIE BEWEGEN.

wegwerfen und schneller laufen!« So geschieht es. Der eine blickt nochmals nach hinten und stellt fest: »Der Zug ist schon ganz knapp hinter uns.« – Antwortet der andere: »Wenn jetzt nicht sofort eine Weiche kommt, sind wir verloren.«

Und wann haben Sie das letzte Mal auf die Weiche gehofft?

Es fällt den meisten Menschen schwer, aus ihren vorgegebenen und gewohnten Spuren auszubrechen. Unabhängig davon, ob sie diese gerne gehen oder nicht.

Thomas Lieb (Senior Consultant bei pmcc-consulting) kennt noch weitere Punkte, die Change-Prozesse scheitern lassen: »Veränderungen im Unternehmen lösen bei den meisten Mitarbeitern Furcht und Wider-

stand aus, weil jede Änderung in Prozessen, Produkten, Strukturen und Hilfsmitteln für die Mitarbeiter auch eine Veränderung bedeutet und ihnen die ›Sicherung‹ nimmt. Der daraus resultierende Widerstand ist der Feind der Veränderung. Und – im Fall von Widerstand gegen Neuerungen spielt die Sachebene nur eine untergeordnete Rolle. Hier werden die meisten Fehler gemacht. Veränderungsprojekte arbeiten häufig nur auf der strukturellen Ebene, Widerstand wird ignoriert und oft gilt der Grundsatz ›Friss oder stirb!‹.«

Pessimismus ist häufig ein Change-Killer. Den Pessimisten im Veränderungsmanagement erkennt man an Aussagen wie »Das geht nie!«, »Warum auf einmal, bisher ging es doch auch gut!« oder »Da hat sich das Management wieder etwas einfallen lassen. Die werden schon sehen, dass das nicht funktionieren kann!«. Und natürlich das Argument, das am häufigsten genannt wird, nämlich Angst, ist wahrscheinlich sogar der größte Feind der Veränderung.

Dr. Doris Weyer (Inhaberin und Geschäftsführerin hrdiamonds): »Jede Veränderung löst in Menschen zuerst einmal Ablehnung oder Angst aus, daraus ergibt sich Widerstand. Mein Rat: Wenn Widerstand nicht erkennbar bzw. spürbar ist, suchen Sie ihn. Sonst gibt es keine wirkliche Veränderung. Erst durch die Konfrontation entsteht die nötige Energie, um nachhaltige Veränderung zu bewirken. Leider werden häufig Personen missverstanden, die in den Widerstand gehen. Aussagen wie ›der will nur blockieren und alles schlecht reden‹ verhindern oft eine konstruktive Diskussion. Dabei vergibt man sich gleich zwei Chancen: wertvollen Input zu erhalten, der zu einem besseren Ergebnis führt und – noch schwerwiegender – den Widersacher nicht als Zugpferd für die Sache gewinnen zu können.«

Das Beratungsunternehmen Kienbaum hat eine Studie zu dem Thema veröffentlicht, derzufolge Topmanager in Unternehmen häufig DER Grund sind, warum Veränderungsprojekte scheitern. Sie schätzen ihren Beitrag für das Gelingen solcher Projekte zu optimistisch ein und sind gleichzeitig nur in geringem Maße zu Selbstkritik fähig. Diese Studie hat ergeben, dass sich das Topmanagement in den Augen von mehr als einem Drittel der Befragten im Veränderungsprozess kaum oder gar kein

Feedback einholt und Risiken nicht ausreichend analysiert.

Mag. Bernhard Widhalm (Geschäftsführer transform) hat noch einen relevanten Punkt zum Thema Feind des Change: »Der größte Feind der Veränderung steckt oft in uns selbst. Bewahren – festklammern – wozu das Ganze – warum ich? Zu viel wird auf andere geschickt und so der innere Dialog versäumt. Mit einer offenen Haltung dem (Berufs)-Leben begegnen, dann kann man schneller spannende neue Sachen entstehen lassen und so die persönlichen Handlungsoptionen maximieren.«

Der Freund von Veränderung

Veränderungen gelingen in den meisten Fällen nicht von alleine, sie brauchen Führung. Und Führung braucht Zeit – Zeit für Gespräche, Zeit für die Entwicklung von Strukturen und Strategien. Wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess, in dem Führungskräfte souverän agieren und ihre Mitarbeiter informiert und eingebunden sind, ist ein strukturiertes Projektmanagement. Thomas Lieb hat damit schon Erfahrung gesammelt: »Oft werden Veränderungsprojekte immer noch wie ›irgendein Projekt‹ geplant und durchgeführt. Heutzutage muss ein Projektleiter aber immer häufiger als Change-Manager fungieren. Denn die meisten Projekte sind inzwischen Veränderungsprojekte. Es geht dabei nicht mehr allein darum, kurzfristig Softwaresysteme auszutauschen, Prozesse zu optimieren oder neue Produkte auf den Markt zu bringen. Meistens ist es die Aufgabe, Veränderungen nachhaltig in der Organisation zu implementieren. Und das ist sehr viel mehr als bloße Technologie. Wenn die Veränderungen durch die Organisation und ihre Mitglieder nicht gelebt werden, kann das Projekt zwar rein technisch erfolgreich gewesen sein, aber der Nutzen stellt sich nicht ein.«

Werden die Mitarbeiter nicht rechtzeitig und nicht umfangreich genug informiert, entstehen Gerüchte. Doris Weyer kennt die Fragen der Betroffenen und sie betont, dass diese auf jeden Fall beantwortet werden müssen:

- Warum gibt es die Veränderung?
- Was konkret verändert sich?
- Wie erfolgt die Veränderung?
- Wer führt die Veränderung durch?

- Wann beginnt die Veränderung bzw. wann ist sie abgeschlossen?

Ähnlich wie in privaten Krisen kommen viele Unternehmen erst dann auf die Idee, etwas zu ändern, wenn es schon 2 Minuten vor 12 ist. Erst wenn der bisherige Weg nicht mehr funktioniert, werden neue Möglichkeiten hinterfragt. Mag. Johann Kohlbacher (Partner der procon Unternehmensberatung) über genau dieses Phänomen: »Wird das emotionale Verlangen nach Veränderung sehr stark, können Neuerungen meist gut etabliert werden.«

Wichtig ist es, in einen Change-Prozess alle potenziell Beteiligten miteinzubeziehen. Corinna Ladinig (Geschäftsführerin CTC-Academy): »Eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Change-Prozess ist es, dass alle beteiligten Mitarbeiter auf allen Ebenen mit einbezogen werden und dass die Veränderung nachvollziehbar Sinn für sie macht. Erfolgreich ist ein Veränderungsprozess nur dann, wenn er nachhaltig ist und die Ziele, die zu Beginn formuliert wurden, erreicht werden.«

Change-Prozesse in der Praxis

All die genannten Risiken, Chancen und Hinweise für erfolgreiche Change-Prozesse sind durchaus vielen Beratern oder Projektmanagern und Geschäftsführern bekannt. Trotzdem sieht es in der Praxis so aus, dass etliche Change-Prozesse scheitern. Demotivation der Mitarbeiter und Unzufriedenheit der Kunden sind u. a. schlimme Auswirkungen von misslungenen Projekten. Daher sollte permanent an der Veränderungskultur im Unternehmen gearbeitet werden.



Doris Weyer



Corinna Ladinig



Thomas Lieb

Brigitte Schaden: »Offenheit gegenüber Veränderungen ist zweifelsohne von der gelebten Unternehmenskultur abhängig. Hilfreich, um Veränderung mit positiven Emotionen innerhalb der Belegschaft zu verbinden, ist es, Veränderungsideen, die von Mitarbeitern kommen, aufzugreifen und wertzuschätzen und ihr Potenzial auf Umsetzbarkeit zu prüfen und wenn es sinnvoll ist, auch durchzuführen. Und darüber zu kommunizieren – auch wenn es dann doch zu keiner Realisierung kommt. Dann soll dargelegt werden, warum sich die Führungskraft oder die Geschäftsleitung dagegen entschieden hat. Aber es muss signalisiert werden, dass das Aufzeigen von Veränderungspotenzialen ernst und wichtig genommen wird.«

Bernhard Widhalm: »Meiner Beobachtung nach sind Aufbau- und Ablauforganisation in vielen Unternehmen weit unterentwickelt. Sie passen mit den erforderlichen Prozessen, die quer durch die Organisation laufen, nicht zusammen. Der fehlende Mut von Führungskräften, Entscheidungen zu treffen, bildet den Nährboden für lange Wartezeiten. Und dann? Dann soll alles ganz schnell gehen. Dass hier Organisationen und somit die

Organismen auf der Strecke bleiben, liegt auf der Hand.«

Ein häufiger Fehler in der Praxis liegt auch in der mangelnden Unterstützung durch das Management und die Führungskräfte. Johann Kohlbacher: »Der Auftrag kommt zwar von oberster Ebene, aber die Umsetzung soll dann darunter passieren und die Ergebnisse sozusagen fixfertig präsentiert werden. Das kann natürlich nicht richtig funktionieren. Weitere Stolpersteine sind zu wenig Begleitung – man kann nicht von langjährigen Mitarbeitern erwarten, dass sie auf Kommando die internen Strukturen neu und effizienter denken können. Es braucht dafür spezielles Know-how über das (Re-)Design von Organisationen, den Ablauf von Veränderungsprozessen sowie Wissen über Best-Practice-Beispiele und Benchmarks. Schwierig wird es auch, wenn es keine klaren Zielsetzungen gibt oder der neue Zustand nicht »eingefroren«, also mit allen Konsequenzen, gelebt wird.«

Externe Berater

In vielen erfolgreichen Veränderungsprojekten haben externe Berater ihre Hand im

milestones® ... die Trainingsinnovation

Oktober – Dezember 2012 ◇ ... alle Themen und Termine unter: www.milestone.ag/trainings-events



Kurz: milestones® sind ein international einmaliges Weiterbildungssystem, das auf eines besonders Rücksicht nimmt: Ihre Zeit.

Bündig: Jeder milestone® ist ein kompaktes 90-minütiges Training, in dem wir jeweils ein bestimmtes Thema des Projektmanagements aufgreifen. Damit setzen Sie in Ihrem Projektmanagement-Wissen Meilenstein.

Praktisch: In den Trainings gehört ein Drittel der Theorie, das meiste lernen Sie anhand von Erfahrungsberichten und praxisorientierten Gruppenübungen.



Spiel. Die Vorteile sind auf den ersten Blick klar. Corinna Ladinig: »Mögliche blinde Flecken können so einfacher beleuchtet werden. Gut geschulte und erfahrene Berater haben jahrelange Erfahrung mit Veränderungsprozessen und sind Experten auf diesem Gebiet.«

Prozesse, die seit Jahren in der Organisation etabliert sind, werden selten auf Sinnhaftigkeit hinterfragt. Das können externe Berater viel besser.

Doris Weyer: »Als Nichtbetroffene gelingt es Externen leichter, Emotionen zu kanalisieren und letztlich auch zu steuern. In Veränderungsprozessen braucht es neutrale Ansprechpartner: Teams haben so die Möglichkeit, kritische Positionen einzunehmen und Gegenargumente auszuprobieren – ohne, dass sie dabei Angst vor disziplinären Konsequenzen haben müssen. Wichtig hierbei: Die Externen müssen bewusst eine neutrale Rolle einnehmen und diese glaubwürdig transpor-

tieren. Die grundsätzliche Wertschätzung allen Betroffenen gegenüber ist Basis für eine (teilweise) harte Auseinandersetzung.«

Einen weiteren Vorteil erklärt Harald Preyer: »Der externe Berater hat keine Vergangenheit im Unternehmen. Er hat keine ›Aktien im Spiel‹, außer dem klaren Auftrag, das Unternehmen in eine – oft unklar beschriebene – Zukunft zu führen.«

Phasen im Change-Management

In der Einleitung wurde schon kurz erwähnt, dass ein größerer Wandel stets in verschiedenen Phasen abläuft. Dazu gibt es unzählige Modelle. Viele große Beratungsunternehmen haben ein eigenes Modell, mit einer unterschiedlichen Anzahl an Phasen (meist zwischen 3 und 6 Phasen). Im Kern sind es dennoch 3 Phasen, die hier kurz dargestellt werden:

1. Auftauphase: In dieser Phase geht es darum, die Mitarbeiter, Führungskräfte, Geschäftsleitung und eventuell Berater vorzubereiten und zu informieren. Altes Verhalten sollte in dieser Phase in Frage gestellt werden. Am Beispiel der Verhaltensänderung eines Rauchers ist das die Phase, wo er erkennt, dass Rauchen ihm schadet und er sich erst einmal Gedanken über das Aufhören macht. Johann Kohlbacher: »Wichtig ist es, die Mitarbeiter neugierig zu machen und diesen Zustand dauerhaft zu fördern. Eine Transparenz auf unternehmerischer Ebene wirkt sich gut auf die Veränderungsbereitschaft aus – wenn die Mitarbeiter etwa über die Wettbewerbs- und Marktsituation des Unternehmens gut Bescheid wissen, erkennen und verstehen sie Veränderungsbedürfnisse besser.«
2. In der Bewegungsphase geht es dann darum, das neue Verhalten und die neuen Lösungen einzusetzen und auszupro-

Es geht auch anders – anders!



Veränderungen sind längst kein Ausnahmezustand in Organisationen. Dynamische Umwelten erfordern, dass die Gestaltung von Veränderungen in komplexen Organisationen professionell und erfolgreich ist.

Dr. Ruth Seliger (geschäftsführende Gesellschafterin von trainconsulting): »Obwohl es viel Wissen und viel Erfahrung dazu gibt, werden Veränderungs-Prozesse sehr häufig unprofessionell geleitet. Das Ergebnis: hohe Kosten, demotivierte Mitarbeiter, schlecht funktionierende Prozesse. Die Reparatur von unprofessionellem Change-Management kostet oft mehr, als das eigentliche Veränderungsvorhaben. Der neue Lerngang von trainconsulting ›Systemisches Change-Design‹ ist ein Angebot für alle, die Veränderungs-Prozesse professionell, wirkungsvoll und entsprechend dem State of the Art zu gestalten haben.«

Das Programm verbindet drei Elemente:

- Eine solide system-theoretische Basis, die die Voraussetzung schafft, um mit Komplexität umzugehen.
- Ein modernes Konzept von Change-Management, das unter dem Begriff »Organisation Design« bereits seit einigen Jahren die Richtung vorgibt.
- Die umfassende Erfahrung von trainconsult mit der Begleitung und Gestaltung von Veränderungs-Vorhaben von Organisationen, die Sicherheit in der Anwendung von Instrumenten und der Gestaltung von Roadmaps für längere und komplexe Prozesse bietet.
- Ein internationales Team von erfahrenen Beratern führt die Teilnehmer durch einen idealtypischen Veränderungsprozess:
 - Sie beginnen zunächst bei sich selbst: Sie schaffen sich theoretische Grundlagen, ein gutes Fundament an Instrumenten und einen systemischen Zugang zu den Themen »Veränderung« und »Organisation«; Sie finden Gelegenheit, Veränderungen in Ihrem eigenen Leben zu reflektieren und in Bezug zu Ihrem Beruf zu setzen.
 - Sie erfahren, wie Sie Organisationen besser verstehen und erkennen können.
 - Sie lernen das Handwerkszeug kennen und einsetzen, mit dem Sie in der Lage sein werden, komplexe Veränderungen in Organisationen professionell zu gestalten.

Wenn Sie als Manager, interne oder externe Berater, Projektmanager oder Personalverantwortliche die Aufgabe haben, Organisationen bei ihren Veränderungsprozessen zu unterstützen, dann sind Sie hier richtig!

Infos:

trainconsulting

Mag. Anita Lung, Programm-Management, a.lung@trainconsulting.eu

Informationsabend: 7. Februar 2013 in Salzburg

Start: 20. März 2013

www.trainconsulting.eu

bieren. Wird der Vorteil sofort erkannt, ist die Chance, erfolgreich zu sein, am größten. Der Raucher ist jetzt seit einer Woche rauchfrei und merkt, wie er tiefer schläft, intensiver schmeckt und ohne zu husten aufwacht. Er erkennt die Vorteile und kann so die Nachteile überdecken.

- In der letzten Phase, der Einfrierphase, geht es schließlich darum, das neue Verhalten zu verfestigen. Je länger und häufiger jemand etwas tut, umso wahrscheinlicher wird er es auch in Zukunft tun. Der Raucher muss jetzt beginnen zu erkennen, dass der Kaffee auch ohne Zigarette schmeckt und das Auto auch ohne Zigarette anspringt. Erst wenn das neue Verhalten Routine geworden ist, ist der Prozess abgeschlossen.

mit dem Wording sensibel umgegangen, gelingt es zu verhindern, dass in der Wahrnehmung der Mitarbeiter permanente Veränderungen im Unternehmen stattfinden und sich so eine gewisse Veränderungs-

sistenz einschleift. Erfolgsentscheidend ist: Veränderung braucht einen Schlusspunkt, damit Mitarbeiter wieder durchatmen können und das Unternehmen mit neuer Kraft durchstarten kann.« □



Zukunft von Change-Management

Was hat sich verändert in den letzten Jahren in Bezug auf die Change-Prozesse? Zu folgendem Ergebnis gelangt eine breit angelegte Studie des Beratungsunternehmens osb:

Die Bereitschaft, Veränderungen engagiert und aktiv zu betreiben, hat sich aus Sicht der Führungskräfte in den vergangenen 2 bis 5 Jahren unterschiedlich entwickelt: Mehr als ein Drittel zeigt deutlich mehr oder eher stärkere Bereitschaft (A: 34 %, D: 37 %), allerdings steht dem die große Gruppe jener gegenüber, die deutlich weniger oder eher weniger bereit ist, Change-Prozesse mitzutragen (A: 32 %, D: 24 %). In den Unternehmen tut sich somit eine Schere auf zwischen den Veränderungsbereiten und denjenigen, die bereits enttäuschende Erfahrungen mit Change-Prozessen machen mussten.

Doris Weyer erklärt, was bei schlecht gelaufenen Projekten Unmut schafft und warum mit dem Wording »Change« sensibel umgegangen werden soll: »Strukturen zu ändern, nur weil ein neues Top-Management das Ruder übernommen hat, wird mittelfristig unter den Betroffenen Unmut schaffen. Das heißt, ein verständlicher und nachvollziehbarer Grund für die Veränderung sollte immer erkennbar sein. Achtung: Change klingt sexy und wird gleichgesetzt mit Erfolgsstreben und Vorankommen, aber nicht jede Art der (Ver-) Änderung ist tatsächlich Change. Es handelt sich oftmals vielmehr um Weiterentwicklungen bzw. Anpassungen. Wird hier

Wie Ihre Veränderungs-Projekte sicher scheitern

- Definieren Sie das Ziel der Veränderung möglichst allgemein und bedrohlich!
- Entwickeln Sie das Veränderungs-Konzept im engsten Führungskreis – noch besser: überhaupt ganz alleine!
- Binden Sie ja keine Kunden ein!
- Informieren Sie den Betriebsrat nicht!
- Engagieren Sie einen möglichst internationalen Berater, der ohne Rücksicht auf Ihre Firmenkultur eine Machbarkeitsstudie liefert!
- Leugnen Sie als Führungskraft hartnäckig, mit dem Veränderungs-Prozess etwas zu tun zu haben. Stehen Sie persönlich als leuchtendes Vorbild für Kontinuität!
- Beschneiden Sie erfahrene Mitarbeiter deutlich in ihren Entscheidungskompetenzen!
- Kontrollieren Sie genau, wenn jemand in seiner neuen Rolle Fehler macht und kritisieren Sie die Person möglichst öffentlich!
- Machen Sie Kritiker schnell mundtot!
- Streichen Sie die Budgets für Coaching, Weiterbildung und Feedback-Systeme!
- Freuen Sie sich über das freiwillige Ausscheiden teurer, langjähriger Mitarbeiter!
- Halten Sie alle Informationen über die Entwicklung des Change-Prozesses streng geheim!

Diese Checkliste wurde freundlicherweise von Harald Preyer zur Verfügung gestellt.

Info

CTC-Academy	www.ctc-academy.at
EUCUSA	www.eucusa.com
hrdiamonds	www.hrdiamonds.com
pma – Projekt Management Austria	www.p-m-a.at
pmcc-consulting	www.pmcc-consulting.at
procon	www.procon.at
trainconsulting	www.trainconsulting.eu
Transform	www.transform.cc

Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.