



Change the Change – Priorisieren Sie Menschlichkeit!

Lediglich 23 Prozent aller durchgeführten Veränderungsprozesse in Deutschland enden erfolgreich - über drei Viertel aller Prozesse scheitern, so ein Kernergebnis der jüngsten Mutaree Change-Fitness-Studie. Diese schlechte Erfolgsquote offenbart deutliche Mängel des derzeitigen Change-Managements. Die Mutaree GmbH befragte 368 Teilnehmer aus Top- und Mittel-Management sowie Mitarbeiter aus Unternehmen aller Branchen und Größen zum Status quo ihrer Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft. Gerade mal 4 Prozent sind der Meinung, dass ihr Unternehmen gut auf Change-Projekte vorbereitet ist. Der Großteil der Befragten beurteilt die Change-Fitness des eigenen Unternehmens als entwicklungsfähig. Viele Organisationen fokussieren stark auf harte Faktoren und Zahlen – für Menschlichkeit bleibt im Wettlauf mit dem Wettbewerb oder Umfeld oftmals leider keine Zeit. Doch es sind gerade die Menschen, die eine Veränderung umsetzen und zum Erfolg führen. Ich bin der festen Überzeugung: Der Mensch muss konsequent in den Mittelpunkt der Veränderungsinitiativen rücken, denn nur wer die Menschen gewinnt, führt Veränderungsprojekte langfristig zum Erfolg.

Nehmt die Menschen ernst – sonst droht uns bald der Kollaps

Schneller – höher – weiter – effizienter – erfolgreicher. Das ist der unternehmerische Alltag. 50 Prozent der befragten Führungskräfte und Mitarbeiter gaben im Rahmen der Mutaree-Untersuchung „Macht Change krank?“ an, dass sie im Schnitt 60 Prozent und mehr ihrer regulären Arbeitszeit für Change-Projekte aufwenden, bei gleichbleibendem Druck im Tagesgeschäft. Nahezu alle Befragten sind der Meinung, dass ihre menschlichen Bedürfnisse im Rahmen einer Change-Situation nicht berücksichtigt werden (Ergebnis der Mutaree-

Untersuchung „Ist Change menschlich?“). So wird zum Beispiel das Bedürfnis nach Klarheit und Transparenz sehr schlecht erfüllt – auch empfinden die Befragten, dass ihre geleistete Arbeit unzureichende Wertschätzung erfährt. Wenn sich an diesem Zustand in den Unternehmen hierzulande nichts ändert, führen die notwendigen Change-Projekte zwangsläufig zum Kollaps.

Doch was können Unternehmen konkret für ihre Mitarbeiter tun? Die Anzahl der Veränderungsprozesse steigt und kein Prozess gleicht dem anderen. Die angestrebten Veränderungen sind divers und stark situationsabhängig. So kann es keinen allgemeingültigen Projektplan für das gute Gelingen geben – jedoch gibt es Parameter, die einen großen Einfluss auf den Projektverlauf haben. Grundsätzlich möchte ich alle Organisationen dazu ermutigen, in der Projektdichte zunächst einen klaren Fokus zu setzen. Priorisieren Sie die anstehenden Projekte. Setzen sie bei den relevanten und leistbaren Themen an. Behalten Sie immer die Menschen, die von einer Veränderung betroffen sind, als ihr wertvollstes Gut im Blick. Doch wie ist das konkret möglich?

1. Informieren, informieren, informieren

Erklären Sie die Hintergründe und den Ablauf der bevorstehenden Veränderung. Legen Sie einen ganz besonderen Fokus auf Information und klären Sie die Mitarbeiter so zeitnah als möglich ausreichend und verständlich auf. Seien Sie sich stets bewusst: Menschen haben ein Bedürfnis nach Information und nur gut informierte Menschen verstehen die Zusammenhänge einer Veränderung und können diese motiviert zum Erfolg tragen.

2. Kontinuierlicher Dialog

Reißen Sie so oft als möglich Sprachbarrieren ein und nutzen Sie jede Gelegenheit zu einem ehrlichen, offenen, transparenten und auch individuellen Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern. Haken sie nach, welche Botschaften bei den Menschen angekommen sind und wie diese verstanden wurden. Oftmals stehen Fragen, Zukunftssorgen und Ängste der Beteiligten ungehört im Raum. Diese können ein ganzes Projekt blockieren oder gar scheitern lassen. Offenheit, Klarheit, Dialog und Zugänglichkeit sind wichtige Erfolgs-Faktoren eines Change-Prozesses.

3. Mitspracherecht motiviert



Binden Sie ihre Mitarbeiter ein und geben Sie ihnen sowohl Mitbestimmungsmöglichkeiten als auch klare Verantwortlichkeiten. Mitarbeiter, die in den Prozess integriert sind, die ihre Aufgaben und Ziele kennen und dieser sogar selbst gestalten dürfen, agieren deutlich motivierter. Und genau das benötigen Sie: Das Engagement motivierter und leistungsbereiter Führungskräfte und Mitarbeiter.

4. Feedbackkultur etablieren und leben

Suchen und geben Sie konstruktives, sachliches und kontinuierliches Feedback. Gerade in einem Veränderungsprozess geht es darum, die Situation zu reflektieren und objektiv zu analysieren. Eine gute Feedbackkultur ermutigt die Mitarbeiter auch, gerade im Rahmen einer Veränderung neue Dinge auszuprobieren, mögliche Fehler zu akzeptieren und schnell gemeinsam Lösungswege zu finden. Eine positive Feedbackkultur ist ein wichtiger Bestandteil eines gemeinsamen Lernprozesses, der wiederum eine wichtige Voraussetzung für Innovation und Change ist. Sie selbst sind ein Teil davon.

Infokasten zur Change-Fitness-Studie:

2010 hat Mutaree das Forschungsprojekt Change-Evolution 2020 ins Leben gerufen. Seither untersucht Mutaree im Rahmen der Studienreihe gemeinsam mit dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen alle zwei Jahre umfassend und tiefgehend die Change-Fitness von Unternehmen auf den drei Hierarchiestufen Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter. Mit dieser aktuellen Studie geht die Befragung in die fünfte Auflage. Das zentrale Forschungsanliegen ist, die aktuelle Situation von Veränderungsprozessen in Organisationen zu ermitteln sowie deren Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit differenziert zu erfassen und zu bewerten.

Sofern Sie Fragen und/oder Interesse an dem Ergebnisbericht der Change-Fitness-Studie 2018/2019 haben, wenden Sie sich bitte an info@mutaree.com.

Autorenprofil:

Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem als Beraterin an der Frankfurt School of Finance & Management, der European Business School und der WHU Otto Beisheim School of Management tätig.