

White Paper Compact



Change Management

Häufig scheitern Transformationsprojekte – können wir die Ursachen bei den Mitarbeitern finden?

Ja und Nein! Mitarbeiter können tatsächlich jede Transformation zum Scheitern bringen und allzu oft passiert genau das. Tatsächlich wird regelmäßig der „menschliche Faktor“ im Vorfeld von Transformationsprojekten zu sehr unterschätzt. Hier liegt jedoch der Grund für das Scheitern vieler Transformationsprozesse und die Verantwortung dafür liegt nicht bei den Mitarbeitern, sondern beim Management, welches die Transformation herbeiführt und steuert.

Der Harvard Business Review bestätigt, dass 66% der Transformationsprojekte nicht die erwarteten Verbesserungen in Hinsicht auf den Umfang der Performancesteigerung und die Umsetzungsgeschwindigkeit erreichen. Warum ist eine Transformation so schwierig? Häufigstes Problem ist eine mangelhafte Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter, welches dann zu spürbaren Widerständen bis hin zu einer Fluktuation insbesondere der Leistungsträger führen kann.

Aber warum ist die richtige Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeiter ein so wichtiger Faktor? Der Mensch per se scheut die Unwissenheit, aus diesem Grund neigen Menschen dazu, die Unsicherheit durch Hörensagen, Gerüchte und ähnliches auszufüllen. Ein weiterer Aspekt, der dem Menschen eigen ist, ist die Tendenz Neuem gegenüber mit elementaren Gefühlen wie Unsicherheit, Angst, Misstrauen und dergleichen zu begegnen. Dies führt wiederum zu Widerständen, die vor allem im Verhalten und Handeln der Mitarbeiter sichtbar werden.

Hier liegt Ihre Chance als Manager, diesen Herausforderungen zu begegnen! Begrüßen Sie die Widerstände, denn wären Sie nicht da, wäre die Transformation nicht wichtig genug, um Energie in Widerstände zu lenken. Nutzen Sie diese Energie, indem Sie die richtigen Methoden und Interventionen aus dem großen Baukasten des Change Managements bedienen!

Change Management

Vorbereitungen für den effektiven Wandel

Laut John P. Kotter (Konosuke Matsushita Professor für Leadership, Emeritus der Harvard Business School und Bestsellerautor der New York Times für „Leading Change“) begehen Unternehmen oft typische Fehler, die ihre Transformationen be- bzw. verhindern:

8 typische Fehler in Transformationsprojekten

- | | |
|---|---|
| <p>1 Die Mitarbeiter können „bequem“ in ihrer Komfortzone bleiben.</p> <p>2 Die Unternehmensführung ist nicht Vorbild und unterstützt nicht ausreichend.</p> <p>3 Die „Energie“ einer gemeinsam getragenen Vision wird unterschätzt.</p> <p>4 Die Dringlichkeit und die Vision werden nicht ausreichend kommuniziert.</p> | <p>5 Hindernisse und Blockaden, um die Vision leben zu können, werden nicht systematisch ausgeräumt.</p> <p>6 Schnelle Erfolge werden nicht sichtbar gemacht – die Chance zur Motivation wird verschenkt.</p> <p>7 Es wird zu früh der „gesamte Projekterfolg“ erklärt – bevor die Nachhaltigkeit gesichert ist.</p> <p>8 Die Verankerung der Änderungen im Unternehmen und der Unternehmenskultur erfolgt nicht.</p> |
|---|---|

Acht Schritte zum Erfolg von Transformationsprojekten – Change Management

- | | |
|--|---|
| <p>1 Die Dringlichkeit aufzeigen</p> <p>Bei den Führungskräften als auch unter den Mitarbeitern muss zuallererst das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels entwickelt werden. Wir entwickeln mit Ihnen zusammen plausible Szenarien, die eintreten könnten, wenn sich keine Veränderung vollzieht, und diskutieren diese mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern. Diese Szenarien schärfen das Bewusstsein, dass die Komfortzone bereits „Vergangenheit“ und ein „Aufbruch“, d.h. eine Veränderung, notwendig ist.</p> | <p>3 Die Vision und Strategie entwickeln</p> <p>Gemeinsam mit Ihnen formulieren wir eine starke Vision und konkrete Strategien, mit denen Sie das Ziel erreichen wollen. Eine gute Vision lässt sich in wenigen Worten bildhaft und greifbar vermitteln. Eine gute Strategie zeigt den Beteiligten einen nachvollziehbaren Weg auf, wie Sie diese Vision gemeinsam wahr werden lassen können.</p> |
| <p>2 Eine Führungskoalition aufbauen</p> <p>Es ist wichtig, die richtigen Mitarbeiter an Ort und Stelle zu haben, die sich voll und ganz für den Transformationsprozess einsetzen, innerhalb des Unternehmens respektiert werden und genügend Einfluss haben, um die Veränderungsmaßnahmen auf allen Ebenen voranzutreiben. Zusammen mit Ihnen erarbeiten wir methodisch eine geeignete „Orchestrierung“ dieser Führungskoalition.</p> | <p>4 Perfekt und zielgerecht kommunizieren</p> <p>Sobald die Vision und Strategie entwickelt sind, unterstützen wir Sie, diese zusammen mit dem Projektfortschritt und allen Projekterfolgen zielgerichtet in die Organisation zu kommunizieren, um so die oben erwähnte Gerüchteküche und Unsicherheit der Mitarbeiter zu schmälern. Klare aufrichtige Botschaften, die den unterschiedlichen Mitarbeitergruppen aufzeigen, was die Veränderung für sie bedeutet, schaffen ein transparentes Umfeld, um auch über die Sorgen, die Mitarbeiter umtreiben, diskutieren zu können. Dieses Wissen ist sonst schwer zugänglich und kann zu einer enormen Bereicherung für das Projektgeschehen führen, bis hin zu einem echten Buy-in auf der „Bauebene“, welches die beste Voraussetzung für den folgenden Schritt schafft: Die Mitarbeiter zum Handeln zu bewegen. Ehrliches und dauerhaftes Feedback in beide Richtungen erhält das Vertrauen in das Projekt.</p> |

Change Management

Vorbereitungen für den effektiven Wandel

Acht Schritte zum Erfolg von Transformationsprojekten – Change Management

5 Hindernisse aus dem Weg räumen – die Menschen befähigen.

Wir identifizieren sehr schnell und systematisch Strukturen und andere Hindernisse in Ihrem Unternehmen, die den Wandel bremsen. Dabei haben wir ein „geschultes Auge“, um den Status quo gemeinsam mit Ihnen zu bewerten. Wir unterstützen Sie dabei, ungünstige Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Routinen zu erkennen und aufzulösen. Das Ziel ist dabei stets die Mitarbeiter im Kontext der Transformation bestmöglich „auszurüsten“, um die Veränderung leben zu können. Das kann neben den klassischen Schulungen auch bedeuten, Freiheiten zu schaffen, die ggf. so vorher nicht da waren, oder sich zum Beispiel bewusst dafür zu entscheiden, bestimmte Dinge zugunsten der Veränderung erst einmal nicht mehr zu tun.

6 „Quick Wins“ planen und sichtbar machen

„Quick Wins“ erhalten die Dynamik für die Transformation. Wir planen gemeinsam mit Ihnen erreichbare Zwischenziele. Dieses vorausschauende Einplanen kleiner und größerer Erfolge auf dem Weg dient dazu, gezielt an der Erfolgsstory der Veränderung zu arbeiten und diese zu kommunizieren. Das Feiern der Erfolgsstory, wie auch der beteiligten Akteure, trägt dazu bei, Kritikern nachweisbare Erfolge zu liefern und Beteiligten die Unsicherheit gegenüber dem „Neuen“ zu nehmen. Zudem stärkt es die Motivation, weiter an etwas zu arbeiten, das schon ganz schön toll läuft.

7 Veränderung weiter antreiben – Verbesserungen konsolidieren und noch mehr verändern.

Gemeinsam analysieren wir nach jedem erreichten Ziel, was gut gelaufen ist und was hätte besser laufen können und entwickeln mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern neue Ideen und Ziele. Auf Basis der bisherigen Erfolge ist es vor allem jetzt möglich, die Veränderung weiter voranzutreiben, indem ggf. unterstützende Systeme, Strukturen und Richtlinien nun in den Fokus der Analyse rücken. Hier gilt es „dran zu bleiben“, denn ein neuerliches Aktivieren der Organisation, wenn man sich erst einmal wieder eine Komfortzone mit dem „Neuen“ geschaffen hat, stellt einen vermeidbaren Aufwand dar. Das Vorantreiben der Veränderung ist allerdings unabdingbar, um den nächsten Schritt gehen zu können: Die Veränderung in der Unternehmenskultur zu verankern.

8 Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern

Die neuen Arbeitsweisen/Strukturen/Prozesse müssen eine Zeit lang „leben“ bevor die Kultur sich schrittweise ändert. Zudem müssen auch die Rahmenbedingungen und Schnittstellen derart angepasst sein, dass es nahezu unmöglich ist, zum vorherigen Status ohne große Anstrengung zurückzukehren. In der Kommunikation zeigen wir auf, dass die Projekterfolge direkte Folgen der Transformation sind. Gemeinsam mit Ihnen stellen wir sicher, dass die Führungskoalition, die Führungskräfte und Mitarbeiter, die zum Erfolg beigetragen haben, zu „Botschaftern“ des Erfolges werden, um so die Veränderung nachhaltig im Unternehmen zu verankern.



Change Management – Der erfolgskritische Bestandteil jedes Projektes



Change Management ist der erfolgskritische Teil jedes Projektes, in dem Ihre Mitarbeiter angeleitet und befähigt werden, neue Prozesse, Technologien, Systeme, Strukturen und Werte zu verstehen, anzunehmen und anzuwenden.

Basierend auf unserer Erfahrung aus Transformationsprojekten in Supply-Chain-Strukturen setzen wir bei Miebach Consulting konsequent Change Management ein – grundsätzlich gleichberechtigt zur technischen Transformation.

So stellen wir regelmäßig sicher, dass das Reengineering der Supply-Chain-Prozesse zügig und planmäßig umgesetzt wird, Qualitäts- und Verbesserungsmaßnahmen die erhofften Ergebnisse liefern, prognostizierte Einsparungen realisiert werden und der erwartete ROI erreicht oder übertroffen wird.

Miebach Consultants verändern seit mehr als 45 Jahren erfolgreich Supply Chains auf der ganzen Welt und in allen Industrien. Der bewusste Blick auf die Menschen, die diese Transformation leben sollen, ist dabei schon immer integraler Bestandteil unserer (oft auch interkulturellen) Projekte. Neben dem klassischen Projektmanagement runden wir unsere Angebote mit Change Management ab.

Ob es sich dabei um eine Supply-Chain-Transformation handelt oder eine andere Veränderung in Ihrer Organisation oder Ihrem Unternehmen, Miebach Consulting ist der richtige Partner für Sie.

Für Miebach Consulting ist Change Management in Transformationsprojekten die logische Konsequenz aus den natürlichen Anforderungen dieser Projekte: Den Wandel herbeiführen, im Herzen und in den Köpfen der Mitarbeiter, so dass er durch ihr Handeln sichtbar werden kann.

Sprechen Sie uns an – gemeinsam bringen wir Ihre Transformation zum Erfolg.

