



TURNING VISIONS INTO BUSINESS

NOVEMBER 2009

Das neue Veränderungsmanagement. Schnell. Gezielt. Wiederholbar.

MALTE FOEGEN

Eine erfolgreiche Veränderung hat viele Erfolgsfaktoren. Diese funktionieren nur zusammen als System. Damit wir das System sicher beherrschen, benötigen wir Routine. Veränderungen als Einmalaktion scheitern daher immer wieder.



Was wir brauchen ist ein Veränderungsmanagement, das als wiederholbarer Veränderungsmechanismus etabliert wird. Wir räumen mit lieb gewordenen Irrtümern auf, die seit Jahren gepredigt werden. Veränderung braucht kei-

ne besonders charismatischen Führungspersonen, keine Kommunikationsgenies und keine Helden. Veränderung wird erfolgreich mit Menschen wie du und ich, die die Praktiken erfolgreicher Veränderung lernen und routiniert umsetzen. So kann eine Organisation Veränderungen schnell, gezielt und wiederholt umsetzen - und gewinnt eine Reaktionsfähigkeit, die ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil ist.

Veränderungen sind Alltagsgeschäft

Veränderungen sind Alltagsgeschäft einer Organisation. Jeder Manager bestätigt das und dann kommt schnell die Frage: "Herr Foegen, das ist jetzt nichts Neues, worauf wollen Sie hinaus?"

Ganz einfach: Wenn Veränderungen Alltagsgeschäft sind, warum behandeln wir sie dann nicht so? Warum setzen wir jede Veränderung als ein Einzelstück um? Warum gibt es keine Systematik, mit der wir Monat für Monat (oder alle 6 Wochen - was auch immer der Management-Zyklus Ihrer Organisation ist) Veränderungen umsetzen?

Jeder einzelne dieser Punkte ist nichts Besonderes - und dennoch wird es doch immer wieder anders gemacht. Strukturänderungen, die per E-Mail verkündet werden, Prozesshandbücher, die auf Webseiten gestellt werden - sogenannte Veränderungen mit diesen Symptomen kennen wir alle.

Wenn wir alle die Erfolgsfaktoren kennen - warum gehen dann so viele Veränderungen schief? Die Antwort ist: weil wir alle Faktoren benötigen. Die Faktoren sind ein System, das ineinander greift. Und bei Einmalaktionen passieren natürlicherweise Fehler, denn wir haben ja keine Übung.

Routine entwickeln

Wie bekommen wir das aber hin, wenn wir immer mal wieder eine Verbesserung machen? Gar nicht. Um etwas gut zu können, benötigen wir Routine. Diese bekommen wir, indem wir Handlungen wiederholen. Für Veränderungen heißt das: wir ermöglichen einer Organisation - und damit den Leuten dieser Organisation - die Praktiken einer erfolgreichen Veränderung zu lernen und darin Routine zu entwickeln. Dann können sie Veränderungen schnell und fokussiert umsetzen - und vor allem wiederholbar.

Mit anderen Worten: wenn eine Organisation Veränderungen als Teil ihrer täglichen Arbeit umsetzt, dann lernt sie das Handwerk der Veränderung. Mit einem systematischen Ansatz, der die Erfolgsfaktoren umsetzt und die Praktiken der Veränderung zusammenführt, setzt die Organisation regelmäßig (z.B. alle 2-6 Wochen) eine kleine Veränderung um. Voilà. Da haben wir kleine Schritte, denn sonst ginge das gar nicht. Und wir haben die regelmäßige

Umsetzung, damit gewinnen wir Routine. Und wir etablieren die Veränderung als Teil der normalen Arbeit, denn sonst wären wir ja immer aufgeregt.

Der Lohn: eine Organisation mit einer Reaktionsfähigkeit, die der Konkurrenz weit überlegen ist.



TURNING VISIONS INTO BUSINESS

Copyright © 2010

wibas GmbH
Management Consultants

Otto-Hesse-Str. 19 b
64293 Darmstadt

Tel: +49 - (0)6151 - 50 33 49 - 0
Fax: +49 - (0)6151 - 50 33 49 - 33

www.wibas.de