

Martin Haberzettl, Sandra Schinwald

Erfolgreiches Change Management

Wie Sie Mitarbeiter an Veränderungen beteiligen

Beck-Wirtschaftsberater im dtv



dies klären zu können, ist Wissen erforderlich, Wissen um die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Change-Projekten. Sie bilden das Thema des 1. Kapitels: von klaren Zielen und Entscheidungsprozessen bis hin zum richtigen Timing sowie konstruktivem Umgang mit Widerstand.

Das 2. Kapitel widmet sich der zentralen Frage, wie es Ihnen mit der Veränderung geht und welche Konsequenzen diese für Sie aufweist. Denn zu Beginn eines jeden Wandels sehen sich die meisten als Betroffene. Die Umgestaltung „stößt einem zu“. Hier spielen unsere eigenen Emotionen bzw. der Umgang mit ihnen eine wichtige Rolle. Noch wichtiger ist jedoch, wie es Ihnen gelingen kann, Sinn und Nutzen in dem Projekt zu finden.

Im 3. Kapitel zeigen wir Wege auf, sich mit dem Change-Prozess identifizieren zu können. „Ownership“ – die eigene Beteiligung – ist der

Generalschlüssel für den Erfolg. Um den in die Hand zu bekommen, müssen die eigenen Ziele mit denen der Organisation so weit wie möglich ausbalanciert werden.

Teil II (Kapitel 4–8) beschäftigt sich damit, wie Sie gestaltend und aktiv wirksam werden können, speziell wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich durch die Veränderung führen können. Jenen steht der Prozess, von Betroffenen zur Beteiligten zu werden, erst noch bevor. Gute Ausgangsbedingungen erleichtern gutes Gelingen. Das 4. Kapitel schildert, wie ich mir Unterstützung holen und mein Netzwerk ausbauen kann, aber auch, wie ich die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen und in den Dienst der Veränderung stellen kann.

Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle im Change Management. Das 5. Kapitel stellt vor,

wovon offene und klare Kommunikation abhängt. Dabei wird auch das eigene Kommunikationsverhalten unter die Lupe genommen. Wie sehr bin ich bereits in der Lage, auch die Standpunkte meiner Gesprächspartner zu berücksichtigen? Wie leicht gelingt es mir, Gegenargumente aufzugreifen und zu berücksichtigen? Wie überzeugend agiere ich in Gesprächen und was kann meine Überzeugungskraft steigern? Wie trägt klare Kommunikation dazu bei, dass Vertrauen – das entscheidende Bindeglied für gute Zusammenarbeit – aufgebaut und gepflegt werden kann?

Veränderung ruft immer auch Widerstände gegen sie hervor, das Thema des 6. Kapitels. In nahezu sämtlichen Veränderungsprozessen ist der Umgang mit ihnen die entscheidende Weichenstellung, in Richtung Erfolg oder Misserfolg. Erfolgreiche Change Manager

vermitteln ihren Mitarbeitern ausreichend Sicherheit, eine hohe Kunst in Zeiten von Verunsicherung. Das Gefühl der Sicherheit wiederum ermöglicht ein differenziertes Bild des Wandels, weg vom bloßen Schwarz-Weiß-Denken hin zu einem Engagement *für* die Veränderung, selbst wenn das Neue nicht ganz ohne Nachteile abgeht.

Ein erfolgreiches Veränderungsprojekt ist nahezu immer Ergebnis von Teamarbeit. Das 7. Kapitel zeigt Wege, wie das Team auf die Veränderung eingestimmt werden kann. Klare Rahmenbedingungen sowie eine konstruktive Fehler- und Konfliktkultur sind dafür bereits die halbe Miete. Zudem wird behandelt, wie ein Team selbst während einer stark belastenden Phase seine innere Stärke bewahren kann und wie man mit Veränderungen der Teamstruktur gut umgehen kann.

Auf jedes Veränderungsprojekt lauert ein

unscheinbarer, jedoch mächtiger Feind: der Alltag. Das 8. Kapitel hat die Pflege des Wandels zum Thema. Veränderungsprozesse können in beide Richtungen gehen: vom Alten zum Neuen aber auch zurück, vom Neuen wieder zum Alten. Um letzteres zu vermeiden, kommt es vor allem darauf an, wach zu bleiben und die erarbeiteten Errungenschaften im Blick zu behalten.

Noch eine Anmerkung zum Gebrauch des Buches: Es ist nicht notwendig, es von vorne bis hinten zu lesen. Sie können jederzeit bei den Fragen und Themen einsteigen, die für Sie besonders interessant oder brennend sind. Zu Beginn eines jeden Kapitels oder Unterkapitels sind die Grundfragen sowie die wesentlichen Grundinformationen angeführt, um Sie bei Ihrer Auswahl zu unterstützen. In den Kapiteln selbst befinden sich zahlreiche Frageboxen, die Ihnen als Arbeitsinstrumente dienen sollen. Je