EXECUTIVE INSIGHTS NR. 02

Durchstarten statt auf der Strecke bleiben

5 Mythen und 5 Tipps für mehr Erfolg in industriellen Veränderungsprogrammen

DR. DIETER LEDERER

Executive Summary

Fünf Mythen – Schluss mit irreführenden Annahmen

1 Zu schnelles Verändern ist schädlich
Richtig: Die Veränderungsraten leistungsstarker Unternehmen liegen um 30-50 % über denjenigen schwächerer Unternehmen.

2 Veränderung bringt Unternehmen aus der Balance
Richtig: Veränderungsprogramme machen bereits vorhandene Dysfunktionen sichtbar.

3 Veränderung führt zu einem Einbruch der Performance
Richtig: Auf unternehmerischen Nutzen ausgerichtete Veränderungsprogramme führen bereits nach 2-4 Monaten zu besserer Performance.

4 Verstehen kommt vor dem Sich-Einlassen
Richtig: Mitarbeiter, die ihrem Management vertrauen, lassen sich auf Veränderungen ein.

5 Alle Betroffenen sollen beteiligt werden
Richtig: Wenn die Key-Player an Bord sind, kommen die anderen Führungskräfte und Mitarbeiter nach.

Noch nie war Wandlungsfähigkeit für das Überleben von Unternehmen so wichtig wie heute. Digitalisierung, Globalisierung und demographische Entwicklung führen dazu, dass die Geschäftsmodelle vieler Branchen sich radikal verändern, manche ganz verschwinden und neue hinzukommen.

Die jüngste Wirtschaftsgeschichte hat auf drastische Weise gezeigt, dass selbst ehemalige Marktführer auf der Stecke blieben, wenn sie es nicht schaffen, sich rechtzeitig anzupassen.

Fünf Tipps – So starten Sie durch

1 Ziele
Klären Sie den unternehmerischen Nutzen. Veränderungsprogramme ohne klaren unternehmerischen Nutzen bringen Sie nicht voran.

2 Führung
Strahlen Sie Kongruenz aus und seien Sie Vorbild. Inkongruenz führt dazu, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen nicht folgen.

3 Emotionen
Sorgen Sie für emotionale Zustimmung. Mit rein rationaler Zustimmung erreichen Sie höchstens Pflichterfüllung.

4 Widerstände
Gehen Sie nicht dagegen, sondern nutzen Sie Widerstände um Verweigerer zu überzeugen. Dagegen gehen erhöht den Druck auf beiden Seiten.

5 Veränderungsexzellenz
Schalten Sie einen Gang höher. Eine Kultur der Veränderungsexzellenz zu leben, ist das Geheimnis erfolgreicher und agiler Unternehmen.

Veränderungsprogramme haben folglich Konjunktur in Unternehmen, doch ihre Erfolgsquote ist gering: 80 % davon kommen entweder nur über teure Umwege ins Ziel oder scheitern ganz. Damit wird viel Geld verbrannt und – noch schlimmer – Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit aufs Spiel gesetzt. Das ist alarmierend und kann mit Blick auf die sich weltweit rapide ändernden Märkte keinesfalls so bleiben.

Wie Sie Ihre Veränderungsprogramme von Anfang an richtig angehen und auf Erfolg programmieren, erfahren Sie anhand der folgenden 5 Mythen und 5 Tipps.

Fünf Mythen – Schluss mit irreführenden Annahmen

1 Zu schnelles Verändern ist schädlich

Die leistungsstärksten Unternehmen profitieren von 30-50 % höheren Veränderungsraten als schwächere Unternehmen. Damit folgen sie Änderungen am Markt wesentlich schneller und sind somit erfolgreicher.

Sie wählen die Veränderungen, die Sie umsetzen wollen, sehr überlegt und vor allem mit Blick auf den unternehmerischen Nutzen aus. Diese setzen sie dann mit voller Kraft um, also fokussiert und mit Blick auf das Erreichen der Ergebnisse (Output-Orientierung) statt auf die Aktivitäten (Input-Orientierung).

Sie verzetteln sich nicht mit einer Vielzahl von Veränderungen, deren unternehmerischer Nutzen nicht klar ist.

2 Veränderung bringt Unternehmen aus der Balance

85 % der Unternehmen sind bereits aus der Balance, wenn Veränderungsprogramme gestartet werden.

Die Folge: Veränderungsprogramme kommen ins Straucheln, wodurch im Unternehmen vorhandene Dysfunktionen besonders gut sichtbar und greifbar werden. Die Ursachen dafür liegen jedoch nicht in den angestrebten Veränderungen.

Die häufigsten Dysfunktionen sind Schwächen und fehlendes Alignment im Management, das Verfolgen abstrakter und unverständlicher Strategien, mangelnde Konsequenz in der Umsetzung und das fehlende emotionale Mitnehmen der Mitarbeiter.

3 Veränderung führt zu einem Einbruch der Performance

Wenn Veränderungsprogramme auf einen klaren unternehmerischen Nutzen hin ausgelegt, ergebnisorientiert gesteuert und schnell sind, dann führen sie bereits innerhalb kurzer Zeit (2-4 Monate) zu einer Steigerung der Performance.

Die Performance bricht ein, wenn das Programm keine Fahrt aufnimmt, zu wenig Ressourcen hat, oder Entscheidungen in quälend langsamen basisdemokratischen Prozessen herbeigeführt werden. Das ist in der Praxis allerdings eher die Regel als die Ausnahme.

4 Verstehen kommt vor dem Sich-Einlassen

Wenn Mitarbeiter leistungsstarker Unternehmen eine Führungskultur erleben, mit der sie sich identifizieren, dann sind sie bereit, sich emotional auf Veränderungen einzulassen bevor sie alle Details verstanden haben. Der Weg der Veränderung entsteht dann beim Gehen.

Die Basis dafür ist ein hohes Vertrauen ins Management. Zugegeben ist eine solche Führungskultur nicht gängig. Fehlt sie, dann begegnen Mitarbeiter Veränderungen mit Skepsis, und der Prozess, sie zu überzeugen und mitzunehmen, ist aufwändig.

5 Alle Betroffenen sollen beteiligt werden

Es genügt, mit den Key-Playern zu starten. Key-Player sind die Meinungsführer in Unternehmen. Sie sind Vorbilder für andere und auf ihre Einstellung und Aussagen wird geachtet.

Typischerweise sind das 10-20 % der Führungskräfte bzw. Mitarbeiter, also bei Weitem nicht alle.

Wenn die Meinungsführer bei Veränderungen an Bord sind, dann kommt die Mehrheit der Führungskräfte und Mitarbeiter von selbst nach.

Ein kleiner Teil Veränderungsunwilliger wird dennoch bleiben, das sind ca. 3-5 %. Von diesen gilt es sich zu trennen.

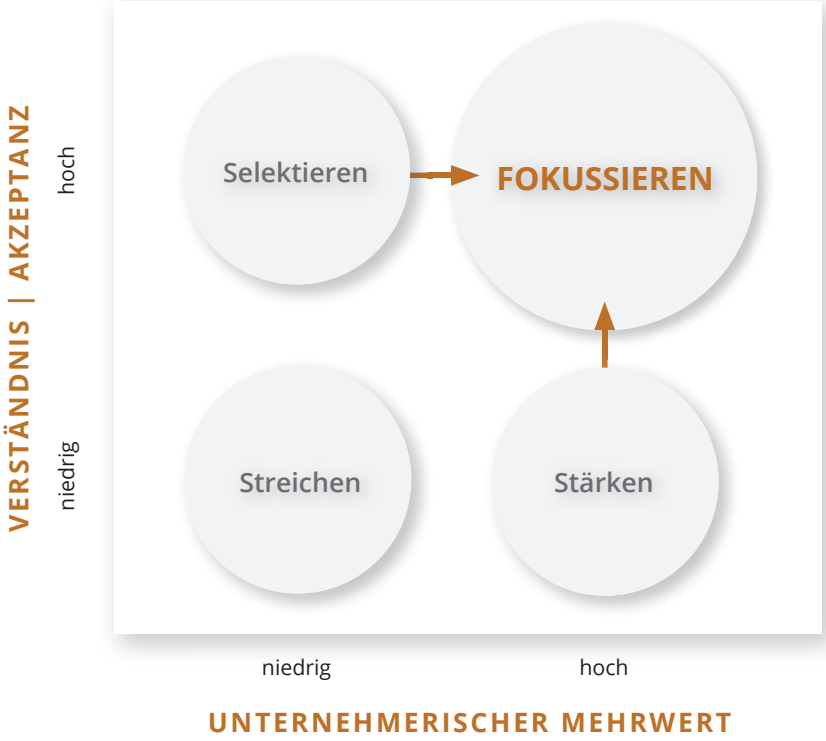
Fünf Tipps – So starten Sie durch

1 Ziele: Unternehmerischen Nutzen klären

Was ist der unternehmerische Nutzen der Veränderung, oder anders ausgedrückt: wozu braucht es die Veränderung? Nur wenn dieser klar ist und folglich den Führungskräften und Mitarbeitern nachvollziehbar vermittelt werden kann, wird die Veränderung Fahrt aufnehmen.

Fragen Sie sich also, was nach der Veränderung konkret anders ist, und was das dem Unternehmen bringt. So liegt bspw. in der Einführung einer Norm, auch wenn sie von Kunden gefordert wird, kein unternehmerischer Nutzen, ebenso wenig in reinen Umsatz- und Ertragszielen.

Zudem laufen in vielen Unternehmen diverse Veränderungsprogramme mit teils fragwürdigem Nutzen parallel, die enorm viel Kraft und Energie kosten. Streichen Sie Programme ohne klaren unternehmerischen Nutzen, das entlastet (s. Diagramm).

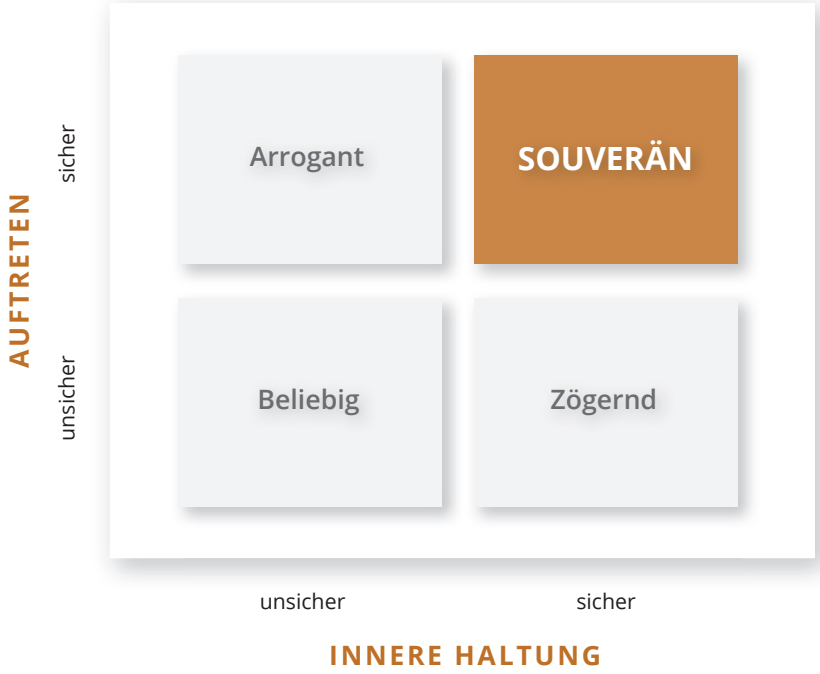


2 Führung: Kongruenz ausstrahlen und Vorbild sein

Führungskräfte, deren Körpersprache übereinstimmt mit dem, was sie sagen, und die das, was sie sagen, auch selbst tun sowie gegenüber ihren Mitarbeitern vertreten, sind kongruent und wirken als Vorbild. Damit folgen ihnen ihre Mitarbeiter.

Arbeiten Sie darauf hin, dass Sie Kongruenz und somit auch Souveränität ausstrahlen. Das beginnt bei Ihrer inneren Haltung, die Sie zum Veränderungsprogramm haben (s. Diagramm), und setzt sich fort mit Üben vorm Spiegel und dem Einholen von Feedback von vertrauten Kollegen oder aus Ihrer Familie.

Bei Veränderungsprogrammen ist Inkongruenz besonders schädlich, da erfahrungsgemäß ein guter Teil der Mitarbeiter per se skeptisch ist. Kommt dann wenig überzeugendes Auftreten von Führungskräften hinzu, öffnet das Tür und Tor dafür, dass der Einzelne selbst entscheiden kann, ob er bei der Veränderung mitmacht oder nicht. Menschen spüren übrigens selbst kleinste Inkongruenzen sofort.

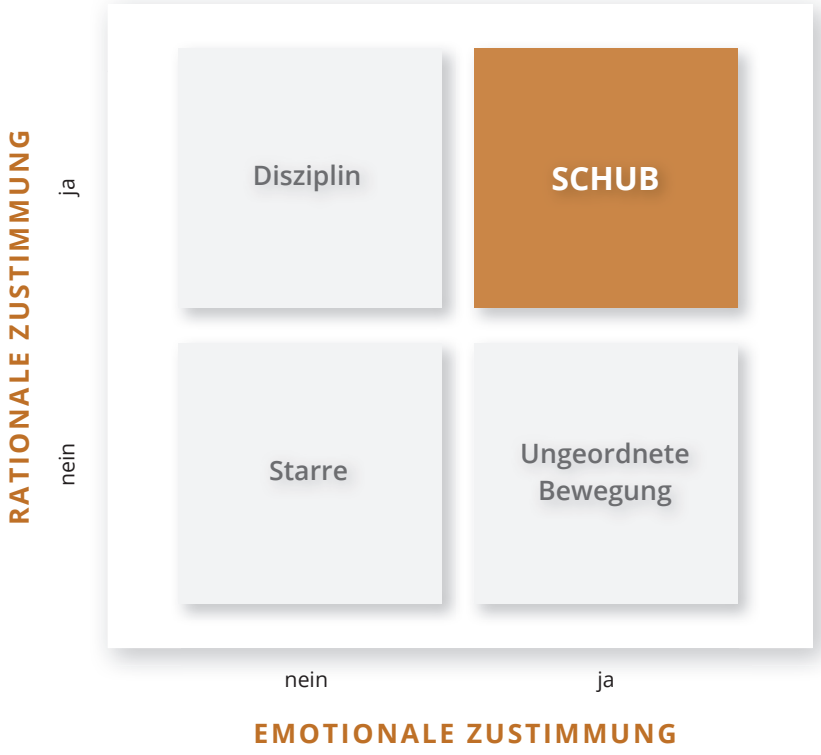


3 Emotionen: Für emotionale Zustimmung sorgen

Menschen folgen Veränderungen, wenn sie emotional zustimmen. Jeder, der schon mal erfolglos versucht hat, abzunehmen, mehr Sport zu machen oder das Rauchen aufzuhören, weiß, wovon die Rede ist: wer nur rational davon überzeugt ist, kann vielleicht Disziplin aufbringen, wird jedoch keine Freude daran haben und nicht lange durchhalten.

In Unternehmen ist das ebenso: damit Schub in Veränderungsprogramme kommt, braucht es neben der rationalen auch die emotionale Zustimmung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter (s. Diagramm).

Unser Gehirn denkt in Zusammenhängen und prägt sich Dinge besonders gut ein, wenn sie mit Gefühlen verknüpft sind. Nutzen Sie diesen Effekt, indem Sie Veränderungen mit Bildern, Metaphern, Geschichten motivieren statt mit puren Zahlen, Daten und Fakten.



4 Widerstände: Nicht dagegen gehen

Widerstände gehören zu Veränderungen. Doch wie soll mit ihnen umgegangen werden? Es ist unklug, gegen die Widerstände zu gehen, denn Druck erzeugt Gegendruck und damit erhöht sich der Druck auf beiden Seiten.

Nutzen Sie Widerstände, um zu verstehen, was diejenigen bewegt, die sich der Veränderung verschließen.

Holen Sie die Key-Player unter Ihren Führungskräften und Mitarbeitern, die Widerstände aufbauen, einzeln ab. Das lohnt sich.

Sind darunter jedoch Unverbesserliche, die die Veränderung partout nicht mitmachen wollen, dann ist es angeraten, sich von ihnen zu trennen.

5 Veränderungsexzellenz: Einen Gang höher schalten

Erfolgreiche Unternehmen leben eine Kultur der Veränderungsexzellenz, d.h. sie haben die Fähigkeit entwickelt und etabliert, sich zügig, wirksam und unaufgeregt an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen.

Das macht sie flexibel und agil, was in Zeiten rapiden technologischen und gesellschaftlichen Wandels entscheidend für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ist.

In weniger erfolgreichen Unternehmen ist eine Kultur des Abwartens, Aussitzens und des Scheiterns von Veränderungsprogrammen anzutreffen.

Transformieren Sie mittels wiederholter Erfolgserlebnisse, die von gelungenen Veränderungen kommen, Ihre heutige Unternehmenskultur in eine Kultur der Veränderungsexzellenz.

Die meisten Unternehmen sind wesentlich veränderungsfähiger als sie es selbst von sich glauben. Ob Veränderungsprogramme scheitern oder zum Erfolg führen, ist also viel mehr eine Frage der Herangehensweise als eine Frage der Voraussetzungen.

Wenn Sie die obigen Mythen und Tipps konsequent berücksichtigen und umsetzen, sind Sie auf sehr gutem Weg.

Darüber hinaus mag es sich empfehlen, Experten hinzuzuziehen, deren Kernkompetenz im Umgang mit Veränderungen liegt. Ihre eigenen Kern-kompetenzen liegen ja in Entwicklung, Produktion und Vertrieb Ihrer Produkte – und genau so soll es sein.

Dr. Dieter Lederer

15 Jahre internationale Unternehmensberatung, 250 Veränderungsprojekte, 50.000 davon betroffene Menschen – Dr. Dieter Lederer ist „Der Veränderer". Seine Mission ist es, Unternehmen dazu zu verhelfen, sich wirksam zu verändern und damit weit überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.

Seine Kunden sind Vorstände, Geschäftsführer und Manager großer Konzerne und ambitionierter Mittelständler genauso wie preisgekrönte Startups. Sie alle verbindet der Wunsch danach, in Zeiten rapiden technologischen und gesellschaftlichen Wandels sowie massiv kürzer werdender Innovationszyklen Veränderungsexzellenz in ihren Unternehmen zu etablieren – einerseits als Vorsprung im Wettbewerb, andererseits als Schlüssel-Ressource, die Führungskräfte und Mitarbeiter motiviert und ans Unternehmen bindet.

Als empathischer Führungspersönlichkeit gelingt es Dr. Lederer wie kaum einem anderen, die entscheidenden Impulse zu geben und damit die in Unternehmen vorhandenen, doch häufig brach liegenden Potenziale für Veränderungen zu aktivieren.

+49 172 80 53 268

info@dieterlederer.com

DR. DIETER LEDERER
DER VERÄNDERER

IMPRESSUM

Dr. Dieter Lederer
Der Veränderer

Johannesstraße 6
71636 Ludwigsburg

Tel. +49 172 8053268
Fax +49 7141 6436028

info@dieterlederer.com
www.dieterlederer.com

Redaktion: Dr. Dieter Lederer

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Dokuments sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Dr. Dieter Lederer urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Dr. Dieter Lederer unzulässig.

Bildquellen: © Dr. Dieter Lederer