



Willkommen im Transformations-Dschungel!

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

Verwundert rieb sich der Technikchef die Augen. Vor ihm lag die Aufstellung aller in seinem Bereich aktiven Change-Projekte, um die er gebeten hatte: Neben zwei unternehmensweiten Transformationsprogrammen liefen drei bereichsweite Vorhaben sowie zwölf kleinere Initiativen auf Abteilungs- und Teamebene. In der Summe also mehr als 15 Vorgänge, von denen jeden Mitarbeiter zwischen fünf und zehn betrafen. Das wohlgerne neben dem angespannten Tagesgeschäft sowie meist ohne vorherige Berücksichtigung bei der Ressourcenplanung. Kein Wunder, dass seine Leute den Transformations-Dschungel beklagten, der schleunigst gelichtet werden müsse. Nicht mal er selbst blickte noch durch.

Offensichtlich war das zu viel des Guten. Die Projekte karnibalisieren sich gegenseitig, standen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Kapazitäten. Priorität

bekam, wer am lautesten schrie, was sich täglich ändern konnte. Wie der Weg durch dieses Dickicht gehen und welchen unternehmerischen Nutzen es bringen sollte, konnte niemand genau sagen. So ging es nicht weiter. Doch was sollte er ändern?

Soforthilfe in drei Schritten

Statistisch gesehen, gelingt nur ein Viertel aller Veränderungsprogramme, während drei Viertel ganz oder teilweise scheitern. Das ist alarmierend – und lässt sich vermeiden. Drei sofort wirksame Hebel stehen hier:

- **Klarer Nutzen:** Für jede Transformation muss greifbar sein, welcher unternehmerische Nutzen durch welche Wirkmechanismen zu erwarten ist. Bleibt dieser trotz Nachforschung unklar, was häufig der Fall ist, heißt es, den Vorgang zu streichen. Das entlastet.
- **Abgestimmte Führung:** Ziehen Führungskräfte mit derselben Veränderungserzählung in dieselbe Richtung, wirkt das

glaubhaft und überzeugend. Fehlt diese Abstimmung, schlagen auch die Mitarbeiter unterschiedliche Richtungen ein. Für Alignment zu sorgen, schafft Abhilfe.

• **Emotionen als Treiber:** Menschen bewegen sich, wenn sie emotional dabei sind. Das pure rationale Verstehen treibt nicht an. Eine emotional ansprechende Change-Story sowie das Würdigen und behutsame Umgehen mit Bedenken, Ängsten und Widerständen helfen.

Sie sehen: Der Transformations-Dschungel kann gelichtet werden – auch in Ihrem Unternehmen, sofern erforderlich. Was Sie dafür brauchen, ist die Bereitschaft, nutzlose Initiativen über Bord zu werfen und sich von technokratischem Umgang mit Change zu verabschieden. Klingt machbar – oder? (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker.