



Warum bleiben erfolgreiche Unternehmen selten dauerhaft in der Spitze?

20 Jahre Change Management – was macht nun endlich Erfolg?

Warum schaffen es nur ganz wenige erfolgreiche Unternehmen sich dauerhaft auch über einen Zeitraum länger als 10 Jahre in der Top-Liga der profitabelsten Unternehmen in der Spitze zu halten? Es gibt hervorragende, empirisch belegte Methoden für langfristigen Erfolg. Wenige wenden Sie konsequent an. Gerade erfolgreiche Unternehmen bemerken oft zu spät die Notwendigkeit des Wandels. Entscheidend im Management ist jedoch erst recht die Fähigkeit der Umsetzung, nicht nur die Wahl der richtigen Wege. Erwiesenermaßen liegt gerade hier das entscheidende Problem, Pläne sind oft schnell erstellt, Umsetzung viel zu selten erreicht.

Erfolg und Misserfolg in der Praxis

Veränderungsprogramme sind seit Jahrzehnten in allen Unternehmen propagiert, geplant, eingeführt und oft ohne Erfolg geblieben. Dies ist nicht neu! Schon aus dieser Not heraus formulierte J. Kotter vor 20 Jahren Grundsätze des erfolgreichen Veränderungsmanagements, die alle weiter gültig sind, jedoch den Misserfolg nicht halfen zu vermeiden und heute präzisiert und erweitert werden können. 20 Jahre und viele gescheiterte und auch gelungene Projekte später weiß man deutlich mehr. Welche weiteren Feinheiten braucht man zum Erfolg insbesondere auch im Umfeld der seit 20 Jahren

deutlich geänderten Managementkultur und -methoden? Zur Vollständigkeit seien die 8 Schritte zum Veränderungserfolg von J. Kotter kurz erwähnt:

1. Schaffe Bewusstsein für die Dringlichkeit
2. Gewinne Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft und führe Sie zusammen.
3. Die Zukunftsvision formulieren und die Strategie zur Erreichung entwickeln.
4. Die Zukunftsvision für alle bekannt machen.
5. Handeln nach der neuen Vision und der Ziele ermöglichen und Hindernisse beseitigen
6. Schaffe kurzfristige, sichtbare Erfolge planen und gezielt herbeiführen und zeichne die Mitarbeiter und Führungskräfte des Erfolg aus.
7. Erreichte Verbesserungen systematisch ausbauen, Erfolge auf dem Weg der Realisierung der Vision weiter entwickeln, sich nicht mit „gut genug“ zufrieden geben.
8. Das Neue fest verankern

Warum schaffte man dann in Tausenden Projekten doch nicht den Erfolg – und was ist aus 20 Jahren Erfahrung gewachsen für den Erfolg der Zukunft? Die Zahl von mindestens 60% nicht erfolgreicher Veränderungsprojekte hält sich seit vielen Jahren in Literatur und Praxis. Wichtige Ergebnisse, empirische Resultate, und Erfahrungen, auch des Autors, sind hier zusammengefasst für den Erfolg der Umsetzung in Projekten in Unternehmen oder in spezifischen Aufgaben für Spezialisten der kurzfristigen Umsetzung wie Interimsmanager. Gerade von Interimsmanagern wird in spezifischen, kurzfristigen Projekten schnelle Umsetzungsgeschwindigkeit erwartet, die am Ende für Ihren Erfolg und Empfehlung auch die dominante Messgröße ist. Die besondere Wertschätzung der Umsetzung durch den Einsatz dieser Spezialisten, Interimsmanager, wurde von vielen Unternehmensführern schon herausgestellt.

Bedingungen, die noch nicht den Erfolg gestalten

Eine klare Struktur, Beschreibung der Projektprozesse und Managementwerkzeuge ist nur eine Vorbedingung, die noch nicht über den Erfolg entscheidet. Für Projekterfolge entscheidend sind immer wieder Engagement, Energie, Kommunikation und Begeisterung, die den Schmierstoff zum Erfolg liefern (s. u.a. A. Pentland, MIT, Harvard Business Review 4-12). Die häufig einseitige Konzentration auf Geschäftsergebnisse und technische Aspekte der neuen Lösung übersieht leicht die notwendige Anpassung bei Mitarbeitern auf allen Ebenen. Hier geht es gar nicht nur um die eher mittelfristige Entwicklung neuer Fähigkeiten durch Trainingsmaßnahmen sondern insbesondere um Einstellung, Ziele und Werte der Mitarbeiter und Führungskräfte und in der Zusammenarbeit der Teams und mit Vorgesetzten.

Faszination zu Erfolg

Der Initiator und die Führung des Unternehmens muss von Beginn Geschichte und Sinn liefern, die Mitarbeiter mit Engagement, Emotion und Begeisterung füllt. Faszination unter den Mitarbeitern für die Vision und den Zielpunkt der Geschichte sind entscheidender, als Fakten wie Wachstum um X Prozent und Senkung der Kosten um Y Prozent. Symbolische Akte der Geschäftsführung können eine erheblich verstärkende Wirkung erzielen. Es gilt auch emotionale Aspekte des Wechsels und der Chancen aufzunehmen, die Dynamik für den Wechsel zu mobilisieren und vor allem auch über die gesamte Zeit zu erhalten, die notwendig ist um die Organisation vorwärts zu treiben. Eine Analyse von McKinsey bestätigt, dass bei erfolgreichen Veränderungsprojekten fast viermal so oft die Manager aussagten, es sei gelungen über die Projektlaufzeit die Energie für den Wechsel und

Entwicklung neuer Ideen zu erhalten, als dies Manager von nicht erfolgreichen Veränderungsprojekten aussagen konnten.

Die Erhaltung des Schwungs und der Geschwindigkeit bei derartigen Initiativen ist auch deshalb entscheidend, weil die Erfahrung zeigt das Veränderungsprojekte bei einem moderaten Tempo sich durch ihre eigene Trägheit bremsen. Mit ein Grund dafür, warum eine geringe Anzahl von sehr sichtbaren Veränderungsinitiativen erfolgreicher ist als eine größere Anzahl paralleler Initiativen bei einem eher moderaten Umsetzungstempo.

Neue Ideen – und das Risiko der „Weisheit“ der vielen

Zur Entwicklung neuer Ideen ist es entscheidend deutlich zu machen, dass es darum geht sowohl persönliche Glaubenssätze als auch solche, die in der Organisation und Kultur verankert sind infrage zu stellen, innovative Ansätze auch abseits des mainstream zu entwickeln und dass kleine Schritte genauso wertvoll sein können als Beitrag wie solche für den großen Durchbruch. Gleichfalls gilt es zu beachten, dass nicht Ideen von Meinungsführern und Gruppenbildung Dominanz einnehmen gegenüber einzelnen Ideen und unkonventionellen, innovativen Initiativen. Hier sei auch auf Forschungsergebnisse verwiesen, die aufzeigen, wie suboptimale Gruppenentscheidungen vermieden werden können und zu welchen spezifischen Fehleinschätzungen gerade Gruppenprozesse führen können. Hier geht es um einfache Werkzeuge in Gruppen- und Entscheidungsprozessen, die selten angewandt werden, jedoch viele teure Fehlentscheidungen und Fehlplanungen hätten vermeiden können oder auch gute zu hervorragenden Ergebnissen hätten entwickeln können.

Struktur & Prozesse zu Erfolg

3 Kernthemen gilt es insbesondere herauszustellen: die Gründe für den Wechsel, die Aufgaben und Chancen der Zukunft, die Auswirkungen der Veränderung für jeden persönlich. Im letzten Punkt ist die Kommunikation von Fairness sehr wichtig.

Nach dieser klaren Formulierung müssen die Aufgaben in Themeninitiativen herunter aufgeteilt werden zur Umsetzung in einer Organisation, in der die zahlreichen inneren Abhängigkeiten beachtet werden müssen. Zum einen geht es darum, herauszustellen welche Bereiche, Regionen oder Produktlinien betroffen sein werden und damit auch herauszustellen, welche Bereiche und Felder der Organisation nicht betroffen sein werden. Dies schafft Klarheit in den Erwartungen der Mitarbeiter.

Führung zu Erfolg

Unterthemen bedürfen einer klaren und Differenzierung um auch Überlappungen zu vermeiden. Den realen Schulterschluss zwischen Topmanagement und dem Rest der Organisation schafft man nicht nur durch eine interessante Geschichte mit einem faszinierenden Ziel, sondern insbesondere dadurch dass die Führungskräfte von Beginn an Ziele und Verhalten der Veränderung in ihrem eigenen Auftreten verkörpern. Die Priorität der Umsetzung und Begeisterung der Veränderung als Aufgabe muss jede Führungskraft glaubhaft und persönlich demonstrieren, um Zynismus und die Erscheinung der Ziele als bloßen Slogan zu vermeiden und Schwung und Energie zu fördern. Entsprechend gilt es im Verlauf des Projektes Erfolge heraus zu streichen und auch Verdienste einzelner Personen mit vorbildhaftem Verhalten herauszustellen. Die Mitglieder des Führungsteams müssen hervorragende Leistung zeigen. Klare Regeln der Teamarbeit, eine gut strukturierte Agenda und die Diskussion und Umsetzung in kleineren Arbeitsteams bilden wichtige Elemente der Struktur. Mitarbeiter, die dem Ziel Verhalten nicht entsprechen, können auch bei ansonsten sehr guter

Leistung nicht gehalten werden. Oftmals wird in wichtigen und meist unter hohem Zeitdruck lancierten Veränderungsprojekten die Wichtigkeit der weichen Management- und Führungsfaktoren übersehen.

Die Zusammenarbeit und die entsprechenden Ergebnisse in derartigen Projekten werden insbesondere durch erfolgreichen Dialog und nicht durch Anweisung erzielt. Basis zum erfolgreichen Dialogs ist wiederum die erfolgreiche Gestaltung, Kommunikation und Verinnerlichung der Vision, Ziele, der „Veränderungsgeschichte“.

Erfolgreiche Veränderungsprojekte stellen besonders hohe Anforderungen in der Führung und verlangen die kritische Reflexion des eigenen Führungsstils und der Führungstools durch alle Manager. Werkzeuge, wie die 360° Analyse der Führungskräfte und Mitarbeiter können einen wertvollen Beitrag leisten. Die Rolle herausragender Führungskräfte hat sich in Veränderungsprozessen gewandelt von einem Agenten der Veränderung zur Rolle eines Katalysators der Veränderung.

Die Realisierung auch von schnellen Teil-Erfolgen und Initiativen zur Entwicklung der mittelfristig entscheidenden Resultate muss miteinander in einem guten Gleichgewicht stehen. Das Ausweisen und Feiern früher Erfolge unterstützt Schwung und Tempo der weiteren Umsetzung. Hier geht es auch entscheidend darum Erfolge in allen Bereichen, d.h. gegebenenfalls über geographische und organisatorische Grenzen hinweg zu erzielen, um alle Bereiche einzubeziehen.

Neue Ergebnisse und Umsetzung zu erfolgreichen Methoden im Management erfahren Sie in [Vortragsreden](#) von Hanno Goffin: Was macht Erfolg – empirisch belegt? Vorträge, die Menschen und Unternehmen bewegen und neue Chancen in Umsetzung öffnen.

Lesen Sie in Kürze hier: Neue Chancen und Wege in der Kultur Y und Z im Change Management

In [Keynote Speaker](#)-Vorträgen können Sie weitere spannende, im Erfolg empirisch belegte Resultate erfahren, was die besten Unternehmen wirklich noch anders machen als die Guten. Weitere Ergebnisse zu besonderen, im Erfolg empirisch belegten Ergebnissen erfahren Sie auch im [Keynote Speaker](#) Blog

HANNO GOFFIN
Speaker – Strategy Expert



Kontakt:

Hanno Goffin

Goffin@hannogoffin.com

Hoffmann-Straße 36

40885 Ratingen

Mobil: +49 1726360452

Büro: 02102 4827-477

www.hannogoffin.com