

CAMPUS - DEPESCHE

panroyal verlag

ausgabe 107

Veränderungsprozesse.

Überlebenswichtige Entscheidungen.

Wie wichtig ist ein positives Klima?

Jede Veränderung kann so konzipiert, gestaltet und vermittelt werden, dass sie von den Mitarbeitern als wichtig und erforderlich erkannt, als machbar begriffen, nachhaltig unterstützt und wirksam realisiert wird.

IBM hatte sorgfältig geforscht. Das Ergebnis war völlig unerwartet und mehr als deprimierend:

„Die wesentliche Barriere für den erforderlichen Wandel war das Outen der internen Fähigkeiten, die sich als dramatisch begrenzt erwiesen.“

Der größte Teil der untersuchten Unternehmen befand sich in bester Gesellschaft: Weltweit planen mehr als 70% aller Geschäftsführer und Vorstände grundlegende Veränderungen in kurzfristigen Zeiträumen. Rund die Hälfte der bisher gefassten Vorsätze hatten keinen oder wenig Erfolg. 85% waren mit den Ergebnissen nicht zufrieden. Immerhin sagten, wenn auch nur 15%, sie seien sehr erfolgreich gewesen. Ausschlaggebend bei den gering Erfolgreichen war nicht etwa der Mangel an geeigneten Strategien, sondern die fehlenden Fähigkeiten der Organisation, das interne Vermögen, demnach Prozesse und Strukturen zu schaffen, die in der Strategie gefassten Ansprüche zwischen den Handelnden zu vereinbaren, um sie dann auch einzulösen.

Veränderung hat viel mit Klima zu tun. Und Klima ist vor allem abhängig von der Art, dem Format und den Inhalten der Kommunikation. Das gilt für die Begegnungen und für die Dialoge aller Beteiligten untereinander, wie auch für den Einsatz sämtlicher Medien und Konferenzen, die den Prozess begleiten. Strategien und Strukturen stets neu zu formatieren und zu justieren, das erzeugt enormen Druck und Reibungsverluste, die mit Bordmitteln nur schwer zu bewältigen sind. Die Durchsetzung bedarf einer maßgeschneiderten kommunikativen Qualität: Im Verhältnis der Führungskräfte untereinander und in ihrer Beziehung zu den Mitarbeitern. *kh*

Veränderungen zu konzipieren, zu fassen und zu implementieren, das bedeutet immer auch das Arbeiten zwischen zwei Brückenköpfen.

Erfolgreiche Projekte werden meist von externen Spezialisten als Katalysatoren und Prozess-Treiber begleitet.

Ein externer Profi spannt und sichert die Trossen zwischen Strategie und Realität.

Hierbei wird der Gesamtprozess mit der Führungsmannschaft gemeinsam in fassbare Pakete verdichtet. Diese beinhalten verbindlich gefundene Module, Pläne für Verantwortlichkeiten und der Konkretisierung von korrespondierenden Leistungen.

Jeder verfügt somit über seinen persönlichen „Gewerkeplan für seinen Bauabschnitt“.

Externe Spezialisten, im Team oder als Einzelkämpfer, installieren die Prozesse, gestalten und steuern die Hebel für die Kommunikation, lenken und moderieren Diskussionen, fungieren als Botschafter zwischen den Gewerken, und sie beschleunigen und überwachen die gefassten Vereinbarungen zur Zielerreichung.

Veränderungsprozesse. Konzept und Operations.



Institut für Unternehmenskultur
Brand Galaxy Building
Sachsenring 81 / D-50677 Köln
+49 221 925454890
service@panroyal.network