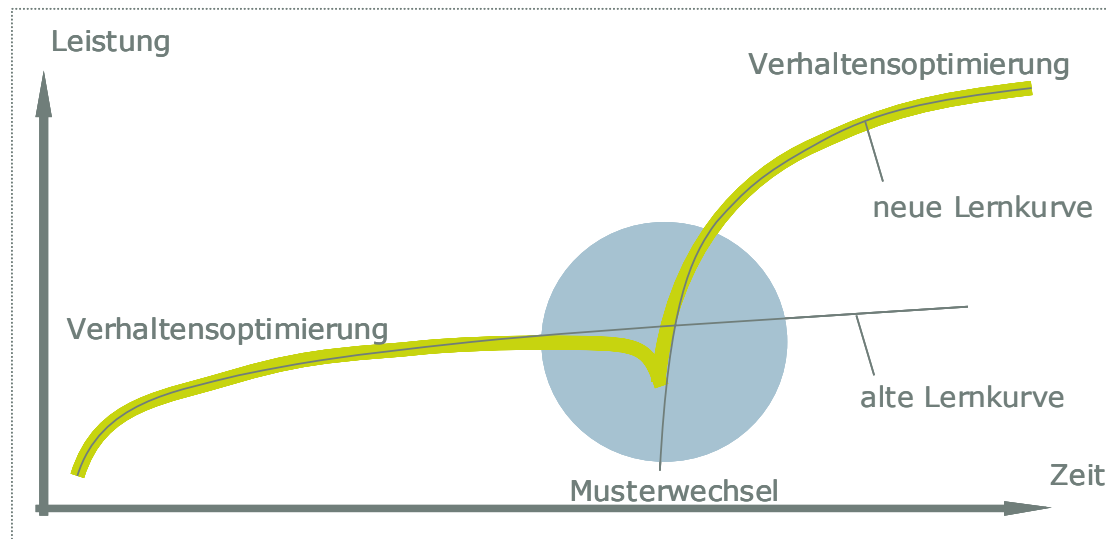


Change-Projekte

Veränderungen verstehen– Veränderungen bewirken

Veränderungen geschehen aus zwei Gründen: Einsicht oder Notwendigkeit – meistens wegen letzterem! Menschen ändern – schwierig. Jedoch Voraussetzungen dazu schaffen ist sehr wohl möglich. Die Führungsaufgabe besteht also weniger darin, Menschen direkt zu verändern, sondern in der Umgestaltung von Rahmenbedingungen, um damit Entwicklung oder eben, Veränderung von Menschen, zu ermöglichen.



Neue Verhaltensweisen anzunehmen, heisst, auf eine neue Lernkurve zu springen. Dazwischen ist ent-lernen angesagt und reduzierte Leistungsfähigkeit. Jens Weissflog wurde zwei mal Weltmeister 1985 und 1989, mit zwei verschiedenen Techniken. Dazwischen lagen 5 Jahre ohne Spitzenresultate: Umlernen war das Thema.

Veränderungen sind in Unternehmen immer wieder notwendig: Technologien ändern sich, Märkte, der Wettbewerb oder die innere Flexibilität lässt zu wünschen übrig, die Führung hat gewechselt, das Unternehmen wurde fusioniert. Die Kunst der Unternehmensführung besteht jedoch darin, zu spüren, wann Optimierung des Bestehenden und wann radikale Änderungen angesagt ist. Wenn Musterwechsel angesagt ist sind, ist einerseits Instabilität zu erzeugen, andererseits soll diese Übergangsphase zügig durchlaufen werden:

Instabilität erzeugen durch:

- kreative Zerstörung, z.B. Ändern etablierter Symbole oder Brechen bestehender Regeln
- Irritation, Mehrdeutigkeit, Desinformationen, Informationsstop, Informationsflut
- äussere Gründe wie Fusionen, Technologiewechsel, Veränderung der Marktlage

Musterwechsel zügig durchlaufen durch:

- glaubwürdiges Vorleben persönlicher Veränderungsbereitschaft
- Entwicklung motivierender Visionen und Szenarien
- Verständnis von Veränderungsprozessen
- fehlerfreundlichem Verhalten
- viel Beharrlichkeit
- Innovation

Werden Projektteams unterstützend eingesetzt, um neue Möglichkeiten und Verhalten zu entwickeln, auszuprobieren und weiter zu verbreiten, wird die Chance auf baldige leistungsfähigere Zustände nochmals erhöht.