



LEADING CHANGE

Autor: John P. Kotter

Das Problem des Wandels und seine Lösung

Führungskräfte aller Stufen sehen sich heute einem steten Wandel und rasch steigenden Ansprüchen an ihre Führungsfähigkeiten gegenüber. Dem Leistungsdruck von Außen entsprechen immer mehr organisatorische Veränderungen und Herausforderungen im Innern. Das Change Management hat sich zur kontinuierlichen Form der Führung entwickelt, und bereits wird mehr und mehr Change Leadership gefordert.

Leading Change ist denn auch der Titel des wegweisenden Buches von Harvard-Professor John P. Kotter.

Folgende Aussage von Kotter sollte für den Leser eine „Alertsituation“ einläuten damit Fehler die im Buch beschrieben sind, nicht passieren.

"Whenever you hear of a major restructuring, reengineering, or strategic redirection in which step 1 is <changing the culture>, you should be concerned that it might be going down the wrong path." John P. Kotter

Dieser Ansatz wird dem Leser sofort klar wenn er sich mit den von Kotter beschriebenen 8 Stufen des Veränderungsprozesses näher befasst.

Zum Ersten geht es Kotter darum, Widerstände gegen Veränderungen in der Organisation aufzuheben. Insbesondere sind Selbstzufriedenheit und Selbstgefälligkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften eine Gefahr für notwendige Veränderungen. Deshalb ist der Darstellung und Kommunikation eines hohen Grades an *Dringlichkeit* notwendig. Nur wenn die Beteiligten einsehen, dass die Situation ernst ist oder bereits eine Krise entstanden ist, werden sie bereit sein, am Change-Prozess mitzumachen. Allzu oft werden selbstgefällige Argumente vorgeschoben – «Wir machen ja 10% mehr Umsatz als letztes Jahr» – Dringlichkeit muss durch die ganze Organisation dokumentiert werden.

Zum Zweiten ist darauf zu achten, dass eine Gruppierung gemeinschaftlich hinter dem Change-Projekt steht, welche auch oberste Führungskräfte umfasst. Mangelnde Unterstützung durch das Top-Management ist einer der Hauptgründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen. Change Leadership ist Sache der obersten Führungsebene der betreffenden organisatorischen Einheit. Die Führungsgruppe eines Change-Projekts muss nicht nur Fachwissen und -können, Glaubwürdigkeit und Leadership-Verhalten aufweisen, sondern insbesondere auch hierarchische Macht innehaben.

Drittens setzt Leadership in schwierigem Umfeld voraus, dass klare Visionen und Ziele vorliegen und den Beteiligten richtig kommuniziert werden. Diese Kernkompetenz des Leaders ist hier besonders gefragt. Zu Veränderungen bereit werden jedoch nur jene Mitarbeiter sein, die durch Kopf und Herz angesprochen werden. Change-Visionen sollen deshalb die emotionalen Dimensionen der Führung reichlich mit einbeziehen.

Die vierte Stufe betrifft die optimale Kommunikation der Vision und der Ziele. Wer diesen Aspekt vernachlässigt, läuft Gefahr, dass das Change-Projekt bereits in der nächsten Stufe, jener des Empowerments der Mitarbeitenden, scheitert. Einfache Botschaften, Beispiele und Analogien, Nutzen der verschiedensten Foren und Kanäle, Wiederholungen, Vorbildfunktionen und interaktiver Dialog sind einige der Kriterien, die für eine wirksame Kommunikation zu beachten sind.

Auf der fünften Stufe geht es um das Empowerment der Mitarbeitenden im Sinne der Delegation von Kompetenzen zur Realisierung der Prozesse.

Die sechste Stufe betrifft die kurzfristigen Erfolgserlebnisse (Quick Wins) und das Erreichen von sichtbaren Zwischenzielen. Diese sind in verschiedener Hinsicht wichtig. So zeigen sie auf, dass die Anstrengungen zur Veränderung die Mühe Wert sind und dass die Kosten sich lohnen. Sie motivieren die beteiligten Mitarbeitenden, geben der Steuerungsgruppe Feedback für die Überprüfung der Change-Strategie, überzeugen Kritiker und Widerstand Leistende, halten die Top-Manager bei der Stange und geben den Veränderungsanstrengungen neuen Schwung.

Auf der siebten Stufe geht es Kotter darum, die Zwischenergebnisse zu konsolidieren. Erfolg in einem Change-Projekt erleichtert gleichzeitig die Durchführung von weiteren Projekten. In dieser Phase ist speziell darauf zu achten, dass Veränderungsprojekte nicht zu früh als abgeschlossen angenommen werden.

"Whenever you let up before the job is done, critical momentum can be lost and regression may follow." John P. Kotter

Stufe acht, schließlich, betrifft die Einbindung der Change-Projekte in die Unternehmenskultur. Verhaltensnormen und gemeinsame Werte prägen die Kultur, welche nicht leicht zu ändern ist. Change-Leader und Change-Manager, die versuchen, Veränderungsprozesse mit einer Beeinflussung der Unternehmenskultur zu beginnen, sind, wie sich Kotter ausdrückt, auf dem falschen Weg. Vielmehr sieht er die Verankerung der Veränderungen in der Kultur als die letzte Stufe des Change-Prozesses

"Most alterations in norms and shared values come at the end of the transformation process." John P. Kotter

Eine Unternehmenskultur nimmt in der Regel Neuerungen erst auf, wenn klar ist, dass sie Bestand haben und funktionieren. Ein spannendes und bestens nachvollziehbares Werk von Kotter, das dem Leser hilfreiche Tipps und „hints“ nahe bringt, um den Herausforderungen von Changeprozessen leichter entgegen treten zu können.