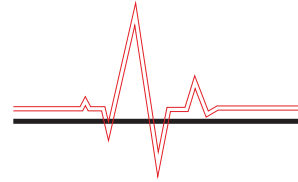


# Veränderung ist (k)ein Sensibelchen

**D**as Rad der Veränderung dreht sich in der Unternehmenswelt immer schneller und trifft viele mit harter Wucht. Eine Fahrt mit Drehwurmgarantie? Change ist in aller Munde. Permanente Veränderung steht für Innovation, für Wettbewerbsfähigkeit, Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung, persönliche Weiterentwicklung, Flexibilität. „Doch nicht selten wird Change zum Selbstzweck. Zu einem Phantom, von dem alle reden und das durch die Organisation geistert, Mitarbeiter verängstigt, statt ihnen Orientierung zu geben“, sagt Autorin und Professorin Dr. Nina Leffers, die an der Ostbayerischen Technischen Hochschule in Regensburg internationale Unternehmensführung lehrt. „Veränderungsprojekte werden so als ganz normaler Change-Wahnsinn erlebt, der überfordert und stresst – ohne nützliche Veränderungen zu bringen.“ Nur wer den Wandel sorg-

fältig vorbereitet und sensibel vorgeht, kann aus Change Chancen wachsen lassen. Die Grundlage für eine erfolgreiche Veränderung liegt in einer gemeinsamen Vision. Deren Sinn und Bedeutung muss von allen verstanden werden. Darüber hinaus müssen die Ziele, auf die das Unternehmen zusteuert, konkret und die Ergebnisse, die erzielt werden sollen, klar kommuniziert sein.

Wandel lebt von guten Ideen. „Doch Neuerungen haben nur dann Erfolg, wenn sie vom ganzen Team getragen und umgesetzt werden“, sagt Leffers. Daher ist es wichtig, sie strukturell zu implementieren und den Prozess dafür so einfach wie möglich zu halten. „Gute Ideen verpuffen, wenn das Projekt nicht übersichtlich gemanagt wird“, so Leffers. „Change-Akteure sollten sich daher kritisch fragen, welche Projektmanagementtools wirklich wichtig und welche überflüssig sind.“ Ein Tool sollte aber unter keinen Umständen unterschätzt werden: eine offene und kontinuierliche Kommunikation. –



## Die Not-to-do-Liste

Wie lässt sich ein Change-Prozess erfolgreich gestalten? Eine Pauschallösung existiert leider nicht. Aber es gibt Dinge, die man auf jeden Fall vermeiden sollte. Prof. Dr. Nina Leffers hat sie in ihrem Buch beschrieben. Hier kommt ihre Not-to-do-Liste aus „Der ganz normale Change-Wahnsinn“.

- ✗ Abstrakte Kennzahlen und Buzzwort-Bingo statt greifbarer Ziele

---

- ✗ Superlative statt Realismus

---

- ✗ Ansagen von oben statt aktiver Teilhabe

---

- ✗ Unentschlossenheit statt klarer Linie und Rückgrat

---

- ✗ Blinder Aktionismus statt sinnvoller Orientierung

---

- ✗ Emotionen ignorieren statt Einwände ernst nehmen

---

- ✗ Ausbremsen statt befähigen

---

- ✗ Eigennutzen und Burgendenken statt offenen Gedankenaustauschs

---

- ✗ Testballons statt echter Umsetzung

---

- ✗ Kontrollwahn statt Prozesssicherung

Ein interessantes Best-Practice-Beispiel für digitale Change-Prozesse ist der Freiburger Technologiedienstleister Alexander Bürkle. Mehr unter: [www.eplan.blog/buerkle](http://www.eplan.blog/buerkle)