

# MARKETING & SALES REVIEW

Gemeinschaft Europäischer Marketing- und Verkaufsexperten – Club 55 | Ausgabe 2019

#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#**ZÜNDSTOFF**  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#**ZUKUNFT**#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#**ZEICHEN**#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF  
#ZEICHEN#ZUKUNFT#ZÜNDSTOFF



# CHANGE<sup>2</sup>

## Change-Management VUCA-fit machen



Von Dr. Andreas Wieland

Change-Management in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität bzw. Ambivalenz – kurz VUCA – geprägten Welt ist das Gebot der Stunde. Hohe Anpassungsfähigkeit bedeutet für Organisationen eine hohe Überlebenschance. Erprobtes Change-Management funktioniert jedoch immer weniger, Best Practices mutieren zu Past Practices. Führungskräfte und Change-Agents sind gefordert, Methoden, Prinzipien und Mindsets von Change-Management kritisch zu überprüfen. Nachstehende Thesen skizzieren die geforderte Weiterentwicklung.

### **These 1: Ziele ohne Purpose und Sinnstiftung sind kraftlos.**

Purpose, Zweck, Sinn kann man weitgehend als Synonyme betrachten. Zwei Dimensionen begründen die Wichtigkeit für Mensch und Organisationen. Die emotionale Dimension – Sinn als natürliches Bedürfnis der Menschen und Energielieferant für das Handeln. Die sachlich-inhaltliche Dimension – Sinn bietet Orientierung, er ist ein Bezugspunkt für die Ausrichtung in grundlegenden Fragen. In der Studie «People on a mission» kommt das Korn Ferry Institute zu dem Schluss, dass Purpose Driven Organizations in den Bereichen Wachstumsrate, Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterproduktivität, Kundengewinnung, Innovation und Zusammenarbeit bessere Ergebnisse erzielen als traditionelle Organisationen. Pull statt Push wird von Führungskräften gefordert. Das Konzept der Purpose Driven Organizations bietet hierfür Handlungsempfehlungen für den Change-Alltag.

### **These 2: Ein Sense of Urgency sollte geschaffen werden, um die Mehrheit zu mobilisieren.**

Die Mitarbeiter werden durch Motivationsreden, inhaltliche Erklärungen, Durchhalteparolen und finanzielle Anreize zum Change motiviert. Die Realität: Bis auf ein paar Change-Pioniere (Early Adopters) verharren die meisten Mitarbeiter in der hart aufgebauten Komfortzone. Bei zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit benötigen wir jedoch eine raschere Mobilisierung der breiten Mehrheit. Führungskräfte schaffen dies durch eine positive Verankerung eines Sense of Urgency. Dabei sollte ein ehrlicher Dialog geführt werden zu den Fragestellungen: Warum müssen, wollen, sollen wir uns jetzt verändern? Was passiert, wenn nichts passiert? Welche Chancen gilt es jetzt zu ergreifen? Welche Risiken sind gemeinsam aus dem Weg zu räumen? In diesem Kontext kommt es darauf an, wie sehr die Führungskräfte in ihren Führungsbeziehungen PERMA (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment) gefördert haben.

### **These 3: Ein agiles Planungs-Mindset sollte forciert werden.**

Arbeitsmethoden wie Scrum, Kanban, Design Thinking, Design Sprint usw. sind längst nicht mehr für IT-Projekte reserviert. Agile Change-Planung kann man als eine sich anpassende, bewegliche, wendige Vorgehensweise beschreiben. Change-Projekte sind Entwicklungs-Expeditionen, die Wege sind unklar und unsicher. Vielmehr gilt es dem kreativen Potenzial der Mitarbeiter, der Kraft der Selbstorganisation zu vertrauen. Zusätzlich erfordert das kundenzentrierte Prototyping als wichtiges Element der agilen Projektplanung ein Umdenken im klassischen Projektmanagement. Die positive Nachricht, das systemische Mindset (Perspektivenvielfalt, Konstruktion der Realität etc.) bietet weiterhin eine gute Ausgangsbasis. Das Konzept «Auftauern – Verändern – Einfrieren» ist in der VUCA-Welt in die Jahre gekommen. Die permanente Wandelanfordernde in der VUCA-Welt rückt die Unterscheidung zwischen evolutionärem und revolutionärem Wandel in den Fokus.

### **These 4: Ressourcenknappheit endet in der Beschleunigungsfalle.**

Führungskräfte sollen mutig Entschleunigung und Diversity an der richtigen Stelle forcieren. Personelle und zeitliche Ressourcen werden zunehmend knapper. Frustration macht sich besonders bei High Performern breit. Minderperformer haben über viele Jahre Strategien zur Vermeidung von Verantwortung trainiert. Zusätzlich wird aus Zeitmangel die Komplexität gelehrt bzw. durch Ausschluss von Andersdenkenden vermeintlich reduziert. Diese Beschleunigungsstrategie greift zu kurz, vielmehr ist die Diversity zu forcieren. Studien beweisen, dass die besten Lösungen

durch selbstorganisierte, crossfunktionale Teams entstehen. Der anfängliche Mehraufwand schlägt bei begleitender Teamentwicklung rasch mit höherer Lösungskompetenz und Anpassungsfähigkeit zu Buche.

**These 5: Tools und Methodenlernen greifen zu kurz – Leadership-Change-Skills sind gefordert.**

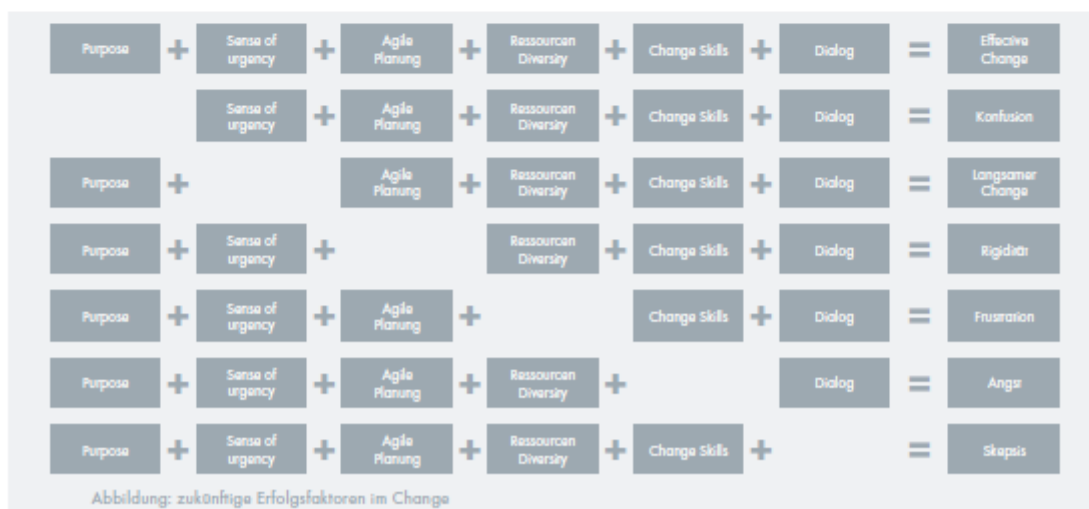
Die Entwicklung der Personen zur nachhaltigen Realisierung des Change wird in vielen Organisationen von den HR-Abteilungen delegiert. Es entstehen neue Berufsbilder, Skill-Matrizen, massgeschneiderte Schulungsprogramme zur Stärkung der geforderten Kompetenzen. Die Entwicklung der Führungskräfte, begleitend zum Change, wird stiefmütterlich behandelt. Führungskräfte müssen unter persönlicher Unsicherheit souverän im Change agieren und gleichzeitig Mitarbeitern Orientierung und Halt geben. Metafähigkeiten wie Aufbau der inneren Sicherheit, Umgang mit Emotionen (Angst, Aggression, Trauer), persönliches Krisenmanagement und die Mobilisierung der Veränderungsenergie auf breiter Basis sind die kritischen Erfolgsfaktoren. Entwicklungssettings des Erfahrungslernens, begleitende Change-Werkstätten und Sparrings mit Senior-Coaches bieten den erforderlichen Support für Führungskräfte im Change.

**These 6: Von der Kür zur Pflicht – Dialogformate mit wertschätzender Begegnung und konstruktivem Dissens lassen sich als Change-Motor nutzen.**

Ausgefeilte Kommunikationspläne sind immer Bestandteil eines professionellen Vorgehens in Change-Prozessen. Inwieweit hat man aber auch den Mut, die Einwegkommunikation zu verlassen und den Change als offenen Dialog mit den Betroffenen zu gestalten? Wie wollen wir sonst die Mitmachenergie der Leute stärken? Dazu ist eine Investition in die Vertrauenskultur erforderlich. Mitarbeiter müssen das Vertrauen haben, offen und ehrlich ihre Perspektiven, Meinungen und Kritikpunkte einbringen zu können, ohne persönliche Konsequenzen zu befürchten. Das schafft die Basis für den Dissens als Motor der Weiterentwicklung von Organisationen. Periodische Feedforward-Schleifen unterstützen den kontinuierlichen Veränderungsprozess im Change.

Die sechs skizzierten Thesen stellen zusammen wichtige Enabler für effektiven Change dar. Das Fehlen einzelner Elemente (siehe Abbildung unten) löst destruktive Prozesse in Organisationen aus. Der Change macht auch vor dem Change-Management nicht halt. Die skizzierten Thesen spiegeln die erforderliche Weiterentwicklung für die Change-Protagonisten wider.

[www.andreaswieland.at](http://www.andreaswieland.at)



Literatur: Franziska Fink/Michael Moeller: Purpose Driven Organizations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität, 2018  
 Anand Narasimhan/Jaan-Louis Barsoux in Harvard Business Manager: Warum Change-Management scheitert, Juni 2018  
 Thorsten Scheller: Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, 2017

