

VeränderungsCheck: Was Sie über das konkrete Veränderungsvorhaben wissen sollten

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Um Veränderungen im Unternehmen erfolgreich und ökonomisch umzusetzen, sollte die Marschrichtung klar am Tisch liegen und die kritischen Punkte bekannt sein, um die Veränderungsenergien gezielt einzusetzen. durch einen strukturierten Check sollten die wesentlichen Faktoren nochmals hinterfragt werden:

Veränderungsziel	
Was genau ist das Ziel? (Positiv formuliert, spezifiziert, Kontext)	
Ergebnis/Auswirkungen der Veränderung ? Was ist sichergestellt, wenn das Problem gelöst wird?	
Wer hat das Ziel bestimmt? Gibt es andere Sichtweisen?	
Wie tiefgreifend sind die Veränderungen? (Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Einstellungen, Identitäten, Vision)	

Veränderungsökologie	
Auf welche Systeme/Bereiche richten sich Veränderungen?	
Auswirkung auf das Gesamtunternehmen ?	
Wer hat Vorteile von den Veränderungen?	
Wer muss sich am wenigsten verändern?	
Wer hat Nachteile?	
Wer muss sich am meisten verändern?	
Wie passt die Veränderung in die bestehende Struktur?	
Beste (effektivste-ökologischste) Vorgangsweise ?	
Übergangsidealität ? Wer/was ist der/das sich Verändernde?	

Veränderungsenergie	
Energiefocus: Problem (weg von) oder Ziel (hin zu)?	
Wer könnte am meisten Widerstand mobilisieren und warum – Nutzbarmachung?	
Wer/was kann die Veränderung unterstützen? Welche Ressourcen sind da und können nutzbar gemacht werden?	
Wo existieren schon Lösungsansätze?	
Wie ist der Zeitrahmen:Beginn der Veränderung –wann abgeschlossen?	
Woran und von wem wird die erfolgreiche Veränderung erkannt?	

Am wichtigsten ist die Frage nach dem Veränderungsziel: Hier werden in der Praxis am öftesten die falschen Weichen gestellt, indem der Weg bzw. die Maßnahme selbst als Ziel formuliert wird. Dies verstellt dann meist den Blick auf alternative Möglichkeiten. Außerdem geht das eigentliche Ziel meist unter, womit man auf einen wirksamen Motivator verzichtet.

Der Check der Veränderungsökologie stellt den Aspekt des Systemgleichgewichts in den Vordergrund. Stabile und nachhaltige Veränderung muss jedenfalls Einwände und Widerstände ernst nehmen und die positiven Kraft dahinter mobilisieren.

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist letztlich der Energiefokus: Liegt die Energie noch im Problemzustand wird die Arbeit an der Veränderung schwierig und dreht sich oft im Kreis. Hier bewirkt eine klare, positive Zielformulierung oftmals Wunder!

Götzens/C4/3-2006