

## Die neuesten Trends im Veränderungsmanagement

Der Ursprung des Veränderungsmanagements geht zurück auf die Organisationsentwicklung in den USA der 1930er Jahre. Es umfasst heute alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, welche die Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen. Zurzeit rückt das Thema Führung immer stärker in den Focus der Diskussion. Und der Trend geht in die Richtung: Weniger ist mehr! Denn viele Mitarbeiter sind überzeugt, dass weniger Hierarchie mehr Erfolg bringt. In einer Vorauswertung einer Studie von Kienbaum und stepstone möchten 80% der Fachkräfte in einem Unternehmen mit flachen Hierarchien arbeiten. Zugleich wollen sie aber nicht auf Vorgaben verzichten, so ein weiteres Ergebnis der Studie. Für viele Führungskräfte klingt das erst einmal wie ein Widerspruch. Bei näherer Betrachtung lösen gemeinsam erarbeitete Regeln das vermeintliche Problem.

Immer wieder lesen wir auch von Beispielen, in denen das gläserne Unternehmen ohne Hierarchien mit transparenten Strukturen gelebt wird. Zurzeit diskutieren Soziologen, Psychologen und Personalentwicklern die richtige Herangehensweise. Eine wichtige Erkenntnis vorweg: Es gibt kein Rezept um eine Firma, Institution oder Organisation transparenter, schneller und mitarbeiterfreundlicher zu machen, sondern nur viele gute Gedankenmodelle, die helfen nach unternehmensindividuellen Lösungen zu schauen. Also Hände weg von vielsprechenden Referenzmodellen, die großen Erfolg versprechen. Denn jede Organisation ist einzigartig und braucht ihre selbst entwickelte und abgestimmte Herangehensweise.

## Chancen für junge Unternehmen

Die Notwendigkeit attraktiv für Mitarbeiter zu sein und agil zu handeln, gelingt in erster Linie jungen Unternehmen, die ihren Mitarbeiterstamm neu rekrutieren. Startups reagieren schneller auf die von der Generation Y erhobenen Wünsche nach selbstbestimmter sinnhafter Arbeit. Dabei sind es im Besonderen die jüngeren Chefs, die sich auf den Weg machen über Veränderungen in ihrer Organisation nachzudenken. Zum Beispiel wird der Holocrazy-Ansatz häufig diskutiert. Er wurde von dem IT-Informatiker Brian Robertson entwickelt. Basis ist ein Rollenkonzept, in dem jeder Mitarbeiter eine oder mehrere Rollen übernimmt. Die Rollen werden zu Kreisen zusammengefasst, die sich selbst organisieren. Aber keiner darf dem anderen schaden und daher gibt es ein strenges Regelwerk, das festlegt, wie diskutiert und entschieden wird. Wenn keiner mehr einen wichtigen Einwand hat, wird ein Vorschlag angenommen. Diese Organisation-Idee zwingt besonders Chefs dazu umzudenken. Werden diese Ansätze ernsthaft diskutiert, können sie durchaus die Handlungsfähigkeit und Agilität fördern. Bereits im Vorstellungsgespräch können diese Rollenkonzepte zu einer besseren Bewerberauswahl führen.

**Institut für Beratung &  
Training in Unternehmen GmbH**

Engeldamm 70  
10179 Berlin

Telefon: +49 (0)30 91448526  
Telefax: +49 (0)30 55225050  
info@pep-coaching.com  
www.pep-coaching.com

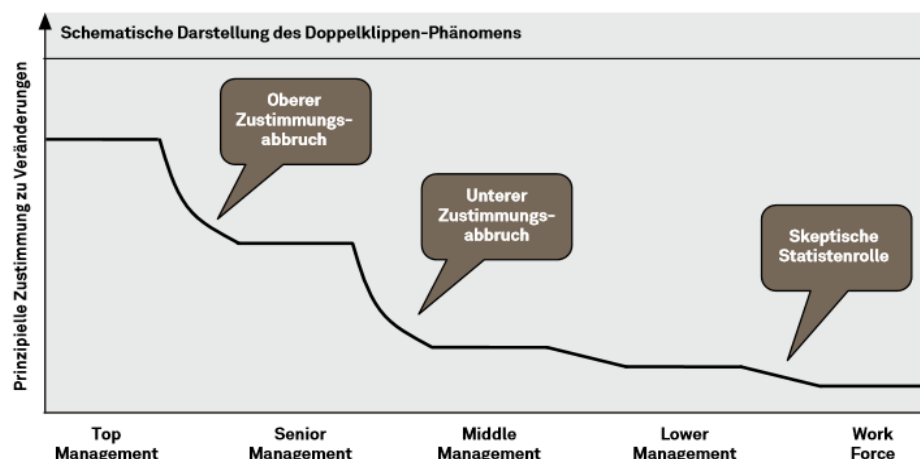
**Institut für Beratung &  
Training in Unternehmen GmbH**

Bozner Platz 7  
6020 Innsbruck

Telefon: +43 (0) 512 57246420  
Telefax: +43 (0) 512 57246419  
office@pep-coaching.com  
www.pep-coaching.com

## Chancen für Traditionsunternehmen

Und was passiert in Traditionsunternehmen? Laut aktueller Gallup Studie sind nur 15 Prozent der Mitarbeiter mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit. Das Gros der Mitarbeiter will in erster Linie unauffällig sein: 70 Prozent der Beschäftigten sind emotional gering gebunden und machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Dabei zeigt eine aktuelle Studie von Infratest im Auftrag des Haufeverlages (800 Mitarbeiter/400 Führungskräfte in Firmen mit mehr als 100 Angestellten), dass knapp  $\frac{3}{4}$  aller Befragten meinen, entscheidend zum Erfolg ihres Unternehmens beitragen zu können. Fast der gleiche Prozentsatz der Befragten wünscht sich, Unternehmensentscheidungen stärker beeinflussen zu dürfen. Ebenfalls mehr als  $\frac{3}{4}$  aller Befragten gaben an, dass sich dies positiv auf ihre Motivation und Leistungsbereitschaft auswirken würde. Die Mitsprache scheitert ebenfalls laut  $\frac{3}{4}$  der Mitarbeiter am fehlenden Informationsaustausch zwischen oben und unten. Häufig passiert es in Traditionsunternehmen, dass durch einen Wechsel in der Geschäftsleitung auf einmal ehrgeizigste Veränderungsmanagement-Pläne laut werden. Stimmt jedoch die Unternehmenskultur nicht, werden die Mitarbeiter diese Pläne nicht mittragen und umsetzen. Diese wurde schon 2010 von Cap Gemini sh. Schaubild deutlich. Und es veranschaulicht das afrikanische Sprichwort: „If you want to go fast, go alone. If you want to go far go together“.



© 2010 Capgemini Consulting

Zusätzlich kann in Traditionsunternehmen auch eine übertriebene Null-Fehler-Kultur das Festhalten an Altem stärken und neue Ideen und Wagemut behindern. Und das schadet Unternehmen. Denn in fast allen Branchen verändern sich Märkte dynamisch und werden komplexer durch neue Wettbewerber, Technologien und Rahmenbedingungen. Besonders die

**Institut für Beratung &  
Training in Unternehmen GmbH**

Engeldamm 70  
10179 Berlin

Telefon: +49 (0)30 91448526  
Telefax: +49 (0)30 55225050  
info@pep-coaching.com  
www.pep-coaching.com

**Institut für Beratung &  
Training in Unternehmen GmbH**

Bozner Platz 7  
6020 Innsbruck

Telefon: +43 (0) 512 57246420  
Telefax: +43 (0) 512 57246419  
office@pep-coaching.com  
www.pep-coaching.com

Führungskräfte müssen hier Motor für Veränderung werden. Doch häufig stehen in althergebrachten Hierarchien die Chefs im Mittelpunkt und im übertragenen Sinne allem Neuen im Weg. Und so werden durch stoisches Festhalten an alten Normen Chancen verpasst und die Organisation katapultiert sich selbst ins Abseits. Veränderungsmanagement heißt heute: kalkulierte Risiken einzugehen.

**Institut für Beratung &  
Training in Unternehmen GmbH**

Engeldamm 70  
10179 Berlin

Telefon: +49 (0)30 91448526  
Telefax: +49 (0)30 55225050  
info@pep-coaching.com  
www.pep-coaching.com

**Institut für Beratung &  
Training in Unternehmen GmbH**

Bozner Platz 7  
6020 Innsbruck

Telefon: +43 (0) 512 57246420  
Telefax: +43 (0) 512 57246419  
office@pep-coaching.com  
www.pep-coaching.com