

Veränderungsmanagement contra verdeckte Spielregeln

Das aktuelle Fachthema
vorgestellt von

Dr. Melanie Cordini

Expertin für Führungs- und
Kommunikationstraining

Kontakt:

melanie.cordini@web.de



Die meisten von Ihnen kennen den schwierigen Weg von Veränderungsprojekten aus dem eigenen Unternehmen. Wir brauchen Anpassungsfähigkeit und Innovation, aber der Weg vom Konzept zur erfolgreichen Umsetzung ist steinig und endet oft in einer Sackgasse.

90% aller Veränderungsprojekte scheitern nicht am Konzept

... sondern an der Umsetzung. In den meisten Fällen fehlt die Unterstützung der Mitarbeiter, weil veränderte Kultur und Struktur nicht mehr die Interessen der Organisationsmitglieder wahren. Tatsächlich sind es die ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, an denen die meisten Berater scheitern. Sie sind den wenigsten bewusst, und noch entscheidender, man findet sie in keinem Organigramm. Verdeckte Spielregeln spiegeln wider, was den Mitarbeitern wichtig ist. Sie dokumentieren die tatsächlichen Hierarchien und Abläufe, jenseits von Arbeitsplatzbeschreibungen. Diese Regeln sind meistens die fehlende Verbindung, wenn wir versuchen, gescheiterte Veränderungsprojekte zu analysieren. Veränderungsprojekte ändern Regeln und Strukturen im Unternehmen und setzen oft voraus, dass sich die Mitarbeiter anpassen. Menschen lassen sich aber nur bedingt verändern. Weder Unternehmenswerte noch Teamarbeit können einfach trainiert werden.

Was steuert die Performance der Mitarbeiter?

Die 3 Hauptfaktoren, die Verhalten im Unternehmen steuern, hat der Unternehmensberater Peter Scott Morgan bereits in den neunziger Jahren auf den Punkt gebracht: Motivatoren, Türöffner und Aufstiegsregeln. Was motiviert den Mitarbeiter? Welche Personen hält er für wichtig? Welches Verhalten wird vom Unternehmen honoriert? Die Antworten auf diese Fragen spielen bei der Umsetzung der meisten Projekte eine große Rolle.

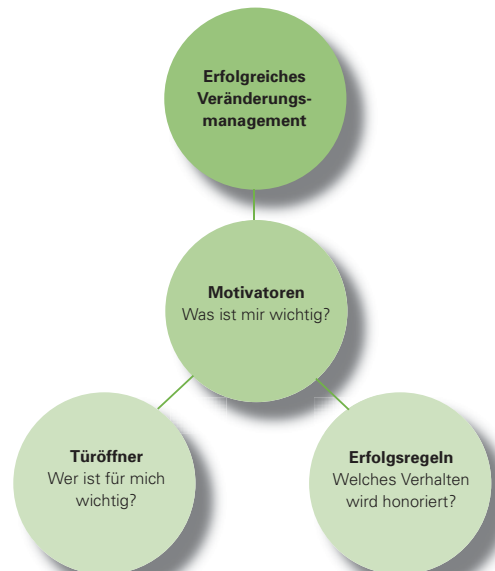
Wenn neue Konzepte die Spielregeln brechen...

Negative Nebeneffekte von Veränderungsmanagement werden oft durch Konflikte zwischen neuen Regeln und Erwartungen und alten Motivatoren, Türöffnern und Aufstiegsregeln verursacht. Seien Sie sich der ungeschriebenen Regeln bewusst. Beispiel: Die Führungskraft mit den besten Ergebnissen wird befördert. Mögliche ungeschriebene Regeln: 1. Die aktuellen Zahlen zählen! 2. Hebe Dich aus dem Team hervor! 3. Pass auf, dass Du nicht mit Misserfolgen in Verbindung gebracht wirst. Versuchen Sie unter diesen Regeln Innovation und Teamarbeit einzuführen? Wenn Sie die verdeckten Spielregeln brechen, ohne es zu wissen, ist Ihr Projekt zum Scheitern verurteilt.

Den Feind zum Freund machen!

Wenn wir verdeckte Spielregeln ignorieren, werden sie leicht zur Blockade. Eine neue Führungskraft, die nicht nach geltenden Regeln spielt, bzw. diese nicht erkennt und einbindet, riskiert schnell allgemeine Isolation. Werden bei strukturellen Veränderungen nicht die wirklichen Schlüsselpersonen berücksichtigt, riskiert man Scheinautoritäten, denen praktisch die Hände gebunden sind. Herrscht Verwirrung darüber, wer welchen Einfluss hat, verpulvert man die Energie im Unternehmen für interne Machtspielchen. Die führen schnell zu Misstrauen und Verrat. Es ist schwierig, plötzlich etwas zu fordern, das geltenden Aufstiegsregeln widerspricht. Wir müssen kreativer werden, trifft auf: Wir dürfen keine Fehler machen. Ändert man dagegen die ungeschriebenen Aufstiegsregeln oder bindet sie in das Veränderungsprojekt ein, können sie zur Triebfeder werden. Nutzen Sie die Triebkräfte in Ihrem Unternehmen. Verdeckte Spielregeln können Veränderung blockieren aber auch unterstützen!

Die 3 Triebkräfte im Unternehmen



**TV Navigator –
neu auf www.tina-voss.de**

Um die Nutzerfreundlichkeit unserer Homepage weiter zu verbessern haben wir unseren Service für Kunden und Bewerber erweitert: Mit dem neuen TV Navigator kommen Sie jetzt noch schneller an die für Sie interessanten Informationen.

Viel Spaß beim Navigieren und Surfen auf
www.tina-voss.de.

