



People Strategy Partners

Erfolgreiche Strategie für eine organisatorische Transformation III

7 universelle Tipps, damit das
Transformationsprojekt ein Erfolg wird

Chez Cristiano, Global VP von Organizational Development und HR, EMEA & The Americas
bei People Strategy Partners, LLC

In Bezug auf all die Spekulationen über Veränderungen, denen sich die Welt der Unternehmen aufgrund der Covid-19-Krise gegenüber sieht, gibt es keine Einheitslösung.

Wollen Sie, dass Ihre Organisation aufblüht, einfach nur überlebt oder vollständig untergeht? Leider traf es einige Unternehmen vollkommen unvorbereitet und es ist fraglich, ob sie überleben werden. Einige Veränderungen werden kleiner ausfallen, während andere in gewissen Branchen für signifikante Umschichtungen sorgen werden. Noch wichtiger jedoch ist, dass Unternehmen ihre Strategie den geplanten Änderungen anpassen müssen, von denen sie tatsächlich profitieren können, und nicht sofort emotional auf eine Krise zu reagieren. Menschen neigen dazu, den höheren und komplexeren Entscheidungsprozess des Gehirns in einer Krise abzuschalten (eine natürliche, menschliche Reaktion); daher muss die Krise erst ein Stück weit zurück gehen,

bevor eine vollständige Strategie entwickelt und umgesetzt werden kann. Die Strategie wird der Schlüssel zu erfolgreichen Änderungen sein. Warum ist das so? Die Chance zu versagen liegt bei bis zu 70% für Change Management Projekte und wahrscheinlich noch höher für Transformationsprojekte. Eine kurz-, mittel- und langfristige Strategie ist ebenso wichtig wie volle Transparenz und die Fähigkeit, in der gesamten Organisation zusammen zu arbeiten. Wenn Menschen in eine Veränderung gedrängt werden, ohne Teil des Prozesses zu sein, ist das meist zum Scheitern verurteilt. Anderen eine Änderung aufzuzwingen ist ein Hauptgrund, weshalb ein solch hoher Prozentsatz an organisatorischen Änderungen fehlschlägt.

Was ist Transformation?

Lassen Sie uns beim Grundgedanken beginnen. Transformation ist eine merkliche Veränderung in Form, Art oder Erscheinung. Bei der Transformation einer Organisation geht es um die Entwicklung eines strategischen Plans für die signifikante Modifizierung eines Prozesses, einer Kultur, eines Designs, einer Technologie, von Dienstleistungen etc. Es ist mehr als nur eine reine Veränderung. Ich stelle sie mir gerne als die Raupe vor, die sich in einen wunderschönen Schmetterling verwandelt. Das heißt, wenn man alles richtig gemacht hat.

Wenn ein Unternehmen eine Transformation durchläuft, kann dies im kleinen oder großen Maßstab geschehen. Folglich haben Menschen sehr unterschiedliche Ideen davon, was Transformation bedeutet, wenn die Strategie unklar ist und nicht gut kommuniziert wird. Alle Ebenen einer Organisation müssen auf dem gleichen Stand sein, wenn es Transformation geht, gleich welcher Art.

Eine Bewertung und Besprechung von Mission, Werten und/oder Zweck der Organisation sollte durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass sie Sinn ergibt und in jeden Teil einer Organisation übertragbar ist.

Das bedeutet jedoch nicht, dass die Diskussion über diese Themen endet, nachdem sie auf der Webseite oder sonstigen Materialien des Unternehmens kreiert oder geändert wurden. Sie sollten ein fester Bestandteil einer jeden Organisation sein. Die Kernwerte sind ein essentieller Teil der Unternehmenskultur und es sollte höchstens sechs davon geben, sodass sie leicht zu merken sind. Sie müssen auch etwas sein, woran die gesamte Organisation glauben kann, damit die Unterstützung gewährleistet ist. Und warum? Sie sind die Essenz der Identität eines Unternehmens und sollten im Entscheidungsfindungsprozess von oben nach unten reflektiert werden. Im Falle eines M&A ist es üblich, dass die Unternehmenskulturen divergieren. Unternehmen können nicht einfach der neuen Belegschaft einen Leitfaden in die Hand drücken und erwarten, dass alles

reibungslos läuft. Trotzdem geschieht das öfter als es sollte und das kann zu signifikanten Problemen im Unternehmen führen. Eine Organisation sollte den Widerstand und die Sabotage durch Belegschaftsmitglieder nicht unterschätzen, die bei dem Versuch auftreten können, unterschiedliche Unternehmenskulturen zu mischen. Es ist etwas, das oft in den Diskussionen rund um ein M&A angesprochen wird, aber eine Top-Priorität einnehmen sollte in der Bewertung, ob zwei unterschiedliche Organisationskulturen in der Lage sein werden, sich erfolgreich zu verbinden. Auch wenn ein M&A oder sogar eine Partnerschaft finanziell & in Hinsicht auf den Wettbewerb sinnvoll erscheinen, ist dies nicht in jeder Hinsicht immer vorteilhaft. Es gibt viele unternehmerische Beispiele in den letzten 50 Jahren, die dies belegen.

Die Chance zu versagen liegt bei bis zu 70% für Change Management Projekte und wahrscheinlich noch höher für Transformationsprojekte.

Obgleich jede Organisation ihre Strategie anpassen muss, gibt es ein paar universelle Tipps, die einem Transformationsprojekt zum Erfolg verhelfen können!

Die nachfolgenden 7 Tipps schließen sich nicht aus, denn der Erfolg ist abhängig davon, alle Bereiche koordiniert zu nutzen. Der Wunsch nach einem gewissen Maß von Kontrolle in unserem Leben liegt in der menschlichen Natur. Wenn die nachfolgenden 7 Bereiche umgesetzt werden, erhält jeder in einer Organisation die Gelegenheit, Teil des Prozesses zu sein und die

Möglichkeit, einen vollständigen Kontrollverlust zu erfahren, zu eliminieren; somit werden weit gestreuter Widerstand und das folgende Versagen vermieden.

Menschen, die das Gefühl haben, eine Veränderung kontrollieren zu können, sind Veränderungen gegenüber offener.

- Selbstverpflichtung**
- Kommunikation**
- Zusammenarbeit**
- Transparenz**
- Einbindung**
- Unterstützung**
- Agilität**

Selbstverpflichtung

Die Selbstverpflichtung muss in einer Organisation von oben nach unten erfolgen. Eine reguläre Änderung ist oft schon hart genug, sodass eine Transformation ein tiefer greifendes an Selbstverpflichtung braucht, um erfolgreich zu sein. Folgendes sage ich immer wieder, denn man kann es nicht oft genug wiederholen. Selbst eine positive Veränderung wird mit Zögern aufgenommen, also ist es wichtig, die Strategie kurz-, mittel- und langfristig zu denken. Ansonsten liegen die Chancen zu versagen bei bis zu 70% für Change Management Projekte und wahrscheinlich noch höher für Transformationsprojekte.

Zusammenarbeit

Zusammenarbeit befähigt Mitarbeiter und stärkt eine Organisation. Große Ideen können von jedem in einer Organisation kommen. Sie werden jedoch nie gehört, wenn nicht ein offener Kanal für die Mitarbeiter geschaffen wird, über den sie ihre Ideen sowie Feedback kundtun können. Ein Teil des Erfolgs von Feedback liegt darin, einige grundlegende Regeln zu haben, jedoch sicherzustellen, dass jeder sich einbringen kann. Manchmal kann man dies auch honorieren. Am wichtigsten jedoch ist, dass dadurch Mitarbeitern ermöglicht wird, Teil der Transformation und damit offener gegenüber Änderungen zu sein. Dies kann auf verschiedene Weise erfolgen, eine Option muss jedoch anonym sein.

Kommunikation

Die Kommunikation muss einfach und vielschichtig erfolgen (E-Mail, Poster, Meetings, Diskussionsgruppen, Town Hall Meetings, Veranstaltungen etc.). Die Botschaften, die kommuniziert werden, müssen auf allen Organisationsebenen verstanden werden. In Hinsicht auf multinationale Organisationen bedeutet das, dass die Botschaft in unterschiedlichen Kulturen und Sprachen verständlich sein muss. Das gleiche gilt für die Mission, die Werte und/oder den Zweck der Organisation, sie dürfen nicht durch die Übersetzung verloren gehen.

Transparenz

Die Führung muss in Hinsicht auf die Transformationspläne transparent sein. Warum das so ist? Dadurch können Widerstand und Verlust von Arbeitnehmern reduziert werden, die ein unsicheres Gefühl haben. Es ist kein Geheimnis, dass Merger oft dazu führen, dass Top-Talente ein Unternehmen verlassen, und Transformationsprojekte bilden da keine Ausnahme. Die Mitarbeiter könnten befürchten, dass sie überflüssig werden, dass sie nichts Neues lernen und/oder sich nicht an die geplanten Änderungen anpassen können. Dies ist Teil der offenen Kommunikation und muss gleich zu Beginn erfolgen.

Einbindung

Eine einbindende Strategie trägt auch dazu bei, den Widerstand zu reduzieren, indem die Mitarbeiter zu einem Teil der Transformation werden. Diejenigen, die das Gefühl haben, nicht beachtet zu werden, werden großen Widerstand leisten und könnten sogar dazu neigen, vorzeitig das Unternehmen zu verlassen, bevor sie der Transformation überhaupt eine Chance geben. Es könnte zum Beispiel bedeuten, dass die Schulungs- & Entwicklungsstrategie einer Organisation für alle Mitarbeiter geöffnet wird.

Es ist auch höchst förderlich, Mitarbeiter wissen zu lassen, wo sie in ihrer Entwicklung stehen und was sie noch lernen und welche Erfahrungen sie noch sammeln müssen, um für höhere Positionen in Frage zu kommen, um in eine andere Position zu wechseln oder ganz einfach nur sich darauf zu konzentrieren, in ihrer aktuellen Aufgabe zu den Besten zu gehören. Einige Organisationen sind schon richtig kreativ im Aufbau eines einbindenden Arbeitsumfelds gewesen.

Unterstützung

In einem unterstützenden Umfeld erfahren die Mitarbeiter, dass sie für die Organisation wertvoll sind. Ganz gleich, wie viel Planung in Ihr Transformationsprojekt fließt, einige Mitarbeiter werden immer Zweifel haben. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie notwendiger Weise die Situation vergiften oder aus der Organisation entfernt werden müssen. Es kann zum Beispiel sein, dass jemand das Gefühl hat, er kann sich neue Aufgaben oder Fertigkeiten nicht aneignen, die für die aktuelle Position nach der Transformation nötig sind. Ein gutes Beispiel ist die Angst, sich Fertigkeiten aneignen zu müssen, die mit quantitativen Daten zu tun haben. Personalmitarbeiter werden nicht gebeten werden, Statistiker zu werden, sondern sie müssen vielmehr verstehen und in der Lage sein, die Daten aus verschiedenen HR- & Talent Management Systemen zu nutzen, anstatt sich allein darauf zu verlassen, dass ausgewählte HR-Analytiker und/oder IT-Spezialisten die ganze Arbeit machen.

Es gibt viele Optionen, mit dieser Art von Situation umzugehen. Trotzdem werden Sie beim Durchlaufen einer großen Transformation auf solche treffen, die niemals die Änderungen akzeptieren werden, bzw. auf einige, die tatsächlich überflüssig werden (aber das sollte normalerweise die letzte Option sein). Unterstützung kann auf vielfältige Weise erfolgen. Sie könnten Coaches (intern und extern) in der gesamten Organisation einsetzen, die bei der Umwandlung auf allen Ebenen helfen. Eine Politik der offenen Tür für Belegschaftsmitglieder, um Bedenken mit dem Management zu diskutieren, ohne negative Konsequenzen zu erfahren, kann ebenfalls sehr hilfreich sein. Allerdings kann die Tendenz bestehen, den Widerstand zu brechen, indem man ihn einfach ignoriert, aber das wäre für die Mitarbeiter und auch für die Organisation nicht hilfreich. Transformation kann stressig sein, also wird es zu einem reibungsloseren Prozess beitragen, Wege zu finden, den Prozess wo möglich angenehm zu gestalten.

Agilität

Agilität ist die Fähigkeit, sich schnell und einfach zu bewegen. Auch wenn es ein häufig verwendeter Begriff ist und in der IT heutzutage die Methodik des Projektmanagements, wird der Grundbegriff auch in anderen Bereichen verwendet. Viele Menschen, und dazu zähle ich mich auch, haben in der Vergangenheit das Wort „rationalisieren“ verwendet. Meine Vorstellung einer Rationalisierung ist es etwa, einen Prozess einfacher zu machen (und hoffentlich auch kosteneffizienter), wovon nicht nur die Mitarbeiter profitieren, die den Prozess ausführen, sondern auch interne/externe Partner und Kunden.

Die Idee ist nicht neu. Die Idee jedoch, dass die Mitarbeiter in allen Teilen einer Organisation anfangen, den Begriff der Agilität als Routinebasis zu verwenden, die ist neu. Ich habe die Idee, Menschen mit der Vorstellung von Veränderung vertraut zu machen, sodass sie sich damit anfreunden können, im letzten Jahrzehnt viel diskutiert. Dies ist eine große Veränderung für die Mitarbeiter. Jetzt heben Organisationen die Wichtigkeit einer adaptiven und agilen Belegschaft in den Vordergrund.

Chez Cristiano ist Global VP von Organizational Development und HR, EMEA & The Americas bei People Strategy Partners, LLC.

Er verfügt über 13 Jahre Erfahrung in der Leitung strategischer internationaler Projekte in den Bereichen Organisationsentwicklung (OD), Talentmanagement (TM) und Änderungs-/Transformationsmanagement. Er ist ein versierter Strategie bei der Bewertung von Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten und bei der Formulierung umfassender Pläne. Sein Verständnis der menschlichen und organisatorischen Psychologie sowie seine Beurteilungen und Analysen waren ein Schlüsselfaktor für seine Fähigkeit, Menschen und Organisationen dabei zu helfen, zu florieren und

erfolgreicher zu sein. Er ist in der Lage, die globale Teamzusammenarbeit, Effizienz und Produktivität zu optimieren. Dr. Cristiano hat die globale Teamleistung internationaler Projekte auf strategischer, taktischer und operativer Ebene verwaltet. Er hat für zahlreiche Organisationen in verschiedenen Branchen auf der ganzen Welt gearbeitet und hat so jedem Projekt eine Vielfalt an Kenntnissen und Perspektiven verliehen. Er ist immer offen, neue Informationen und Fähigkeiten aufzunehmen und bei der Betreuung anderer behilflich zu sein.

Kontakt:

Dr. Chez F. Cristiano

chez@peoplestrategypartners.com

+1 646 - 650 - 5262 Durchw. 7 Büro

+31 (0) 6 382 169 22 Mobil (nur in den Niederlanden die Null vorwählen)



People Strategy Partners