



People Strategy Partners

# Erfolgreiche Strategie für eine organisatorische Transformation IV

**Chez Cristiano, Globaler Präsident**



## Wollen Sie, dass Ihre Organisation aufblüht, einfach nur überlebt oder vollständig untergeht

**Veränderungen sind für jeden unbequem!** Deshalb ist es für Einzelpersonen und Unternehmen noch schwieriger, den **Wandel** erfolgreich zu gestalten! **Alle Mitarbeiter sind ein wichtiger Teil des gesamten Transformationsprozesses!** Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung kommuniziert klare und relevante Pläne in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen auf allen Ebenen. Sie ist Vorbild für den Wandel und ermöglicht es jedem Mitarbeiter, selbst zum Vorbild zu werden.

**Strategie ist der Schlüssel zu jedem erfolgreichen Plan.** Warum? **Die Gefahr des Scheiterns ist bei Veränderungsprojekten groß und bei Transformationsprojekten sogar noch größer.** Eine kurz-, mittel- und langfristige Strategie ist ebenso wichtig wie eine vollständige Transparenz und die Möglichkeit zur Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen.

### 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.**

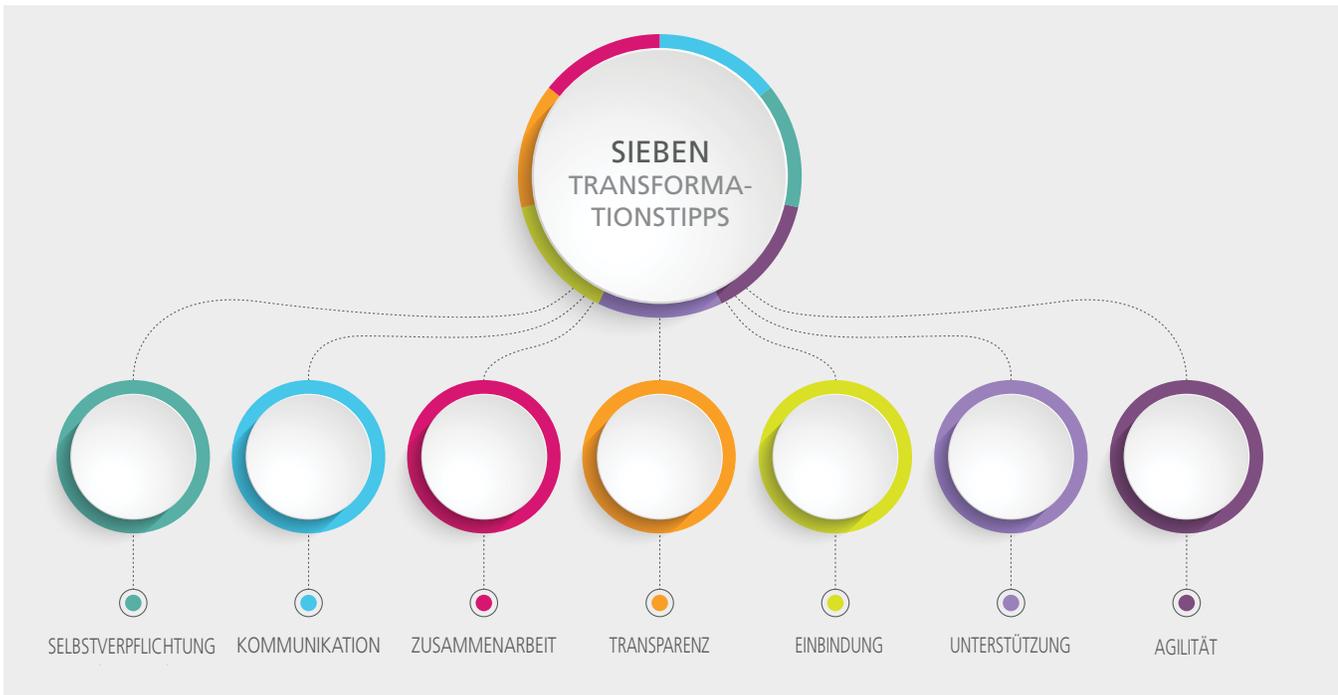
Das bedeutet jedoch nicht, dass die Diskussion über diese Themen endet, nachdem sie auf der Webseite oder sonstigen Materialien des Unternehmens kreiert oder geändert wurden. Sie sollten ein fester Bestandteil einer jeden Organisation sein. **Die Kernwerte sind ein essentieller Teil der Unternehmenskultur 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.



## 7 universelle Tipps für die Transformation



**Obwohl jedes Unternehmen seine Strategie individuell anpassen muss, finden Sie hier einige universelle Tipps, um ein Transformationsprojekt zum Erfolg zu führen!**

Die folgenden 7 Tipps schließen sich gegenseitig nicht aus, sodass der Erfolg davon abhängt, dass alle Bereiche aufeinander abgestimmt werden. **Es liegt in der menschlichen Natur, dass wir ein gewisses Maß an Kontrolle über unser Leben haben wollen!** Wenn die nachstehend hervorgehobenen 7 Bereiche umgesetzt werden, hat jeder im Unternehmen die Möglichkeit, an diesem Prozess teilzunehmen. Dadurch wird vermieden, dass ein Mitarbeiter das Gefühl hat, die Kontrolle zu verlieren, und der Widerstand gegen Veränderungen wird verringert. **Menschen, die das Gefühl haben, die Kontrolle über**

**Veränderungen zu haben, werden ihnen gegenüber offener sein.**

### 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. Die Gefahr des Scheiterns ist bei Veränderungsprojekten groß und bei Transformationsprojekten sogar noch größer.

## 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.

## 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.

## 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 e.



### **Chez Cristiano** **Globaler Präsident**

Dr. Chez Cristiano ist der globale Präsident von People Strategy Partners, LLC. Er ist US-amerikanischer und italienischer (EU) Staatsbürger und verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Leitung strategischer internationaler Projekte im Bereich Veränderungs- und Transformationsmanagement. Er ist ein versierter Stratege, wenn es darum geht, Stärken und verbesserungsbedürftige Bereiche zu ermitteln und umfassende Pläne zu formulieren. Sein Verständnis von Unternehmensentwicklung und -analyse ist ein Schlüsselfaktor für seine Fähigkeit, Menschen und Unternehmen zu helfen, erfolgreicher zu sein. Er kann die Zusammenarbeit, Effizienz und Produktivität globaler Teams optimieren. Dr. Cristiano hat das globale Team bei der Durchführung internationaler Projekte auf strategischer, taktischer und operativer Ebene geleitet. Er hat für zahlreiche Unternehmen in verschiedenen Branchen auf der ganzen Welt gearbeitet und verfügt somit über ein breites Spektrum an Wissen und Perspektiven für jedes Projekt. Er ist immer bereit, sich neue Informationen und Fähigkeiten anzueignen und anderen als Mentor zur Seite zu stehen.

#### **Contact:**

Dr. Chez F. Cristiano

[chez@peoplestrategypartners.com](mailto:chez@peoplestrategypartners.com)

+1 646 - 650 - 5262 Ext. 7 Büro

