



Smart wie ein Pinguin mit Veränderungen umgehen

Was haben Eisberge und Organisationen gemeinsam? Sie verändern sich nur langsam. Wenn dann einschneidende Veränderungen geschehen, muss richtig damit umgegangen werden, um verheerende Folgen zu vermeiden und erfolgreich daraus hervorzugehen. Das Pinguin-Prinzip nach John Kotter kann Sie dabei unterstützen.

■ Von Angela Taverna

John Kotter veröffentlichte 2005 erstmals sein Buch mit dem Titel «Das Pinguin-Prinzip». Darin erzählt er auf eine metaphorische, humorvolle und doch eindeutige Weise, wie eine Organisation in acht Schritten durch eine grosse Veränderung findet. Seitdem ist das Buch international ein Bestseller und gehört zur Standardlektüre in Weiterbildungen zum Thema Change. Kotter empfiehlt acht Schritte in der Veränderung, die den Change Agents (Personen, die in der Veränderung stark mitwirken) immer wieder Halt und Orientierung geben.



Schritt 1: Wecken Sie ein Gefühl der Dringlichkeit

Damit etwas geschieht, muss das Bedürfnis und der Bedarf nach Veränderung sichtbar und greifbar gemacht werden. Das Gefühl der Dringlichkeit muss nicht zwangsläufig negativ betont werden, sondern mehr zukunfts- und nutzenorientiert sein. Rechnen Sie mit Skeptikern und Gegnern. Diese Personen benötigen in Veränderungen meistens mehr Zeit, mehr Begleitung und/oder mehr Dialog.

Schritt 2: Stellen Sie eine Taskforce zusammen

Eine gründliche Analyse der Betroffenen macht schnell klar, wer den grössten Nutzen im Change hat und somit Promotorenstatus erlangt. Eine Taskforce ist nicht vollständig aus Führungspersonen zusammenzustellen. Vielmehr eignet sich eine Rundumsicht im Change,

und es empfiehlt sich, Personen aus verschiedenen Hierarchiestufen und verschiedenen Sichtweisen in die Taskforce zu ernennen.

Schritt 3: Entwickeln Sie eine Vision und eine Strategie für den Change

Eine Vision für die Veränderung sollte nicht im stillen Kämmerchen geschehen. Soll der Change ein gemeinschaftliches Unterfangen sein, muss auch die Vision gemeinsam entwickelt werden. Die Taskforce hat hierzu alle notwendigen Kompetenzen und Ressourcen für eine Vision. Strategie folgt auf die Vision und sollte agil und effizient sein.

Schritt 4: Bauen Sie Verständnis und Akzeptanz auf

Um bei der Belegschaft Verständnis für die Vision und den Change aufzubauen, ist es wichtig, dass die Taskforce in deren Sprache kommuniziert. Sieht die Belegschaft, dass Personen aus ihren Reihen hinter dem Change stehen, werden sie viel eher dazu bereit sein, mitzuziehen, als wenn nur das Kader oder gar nur die Geschäftsleitung zu ihnen spricht.

Schritt 5: Sichern Sie Handlungsfreiräume

Wer im Change mitarbeitet, sollte diesen auch mitgestalten dürfen. Solange das Endziel, die Vision, erreicht wird und die vorab genehmigten Mittel nachhaltig und effektiv eingesetzt werden, entscheiden und handeln die Betroffenen eigenmächtig. Wer mitentscheidet, trägt die damit verbundene Verantwortung mit und identifiziert sich stärker mit dem Wandel.

Schritt 6: Machen Sie kurzfristige Erfolge sichtbar

Legen Sie in der Strategie Meilensteine fest. Wenn diese erreicht sind, sollen sie für alle

sichtbar gemacht werden. Einerseits motivieren erreichte Meilensteine, andererseits dienen sie zur weiteren Ausrichtung einer agilen Strategie und erlauben, aus Stolpersteinen für die Zukunft zu lernen.

Schritt 7: Bleiben Sie dran

Dranbleiben ist nicht immer einfach. Ein Wandel im Unternehmen ist nicht einfach, manchmal ermüdend, manchmal einfach nur schwierig. Halten Sie sich und den Betroffenen das Endziel oder den nächsten Meilenstein vor Augen. Nehmen Sie sich Schritt für Schritt vor und immer nur so viel, wie Sie auch wirklich erledigen können. Um dranzubleiben, ist eine gute Ressourcen- und Zeitplanung elementar.

Schritt 8: Entwickeln Sie eine neue Kultur

Während und nach einem vollzogenen Wandel entwickelt die Belegschaft ein neues Mindset. Der Geist des Wandels wird in der Motivation der Mitarbeitenden fassbar. Nehmen Sie diese Bewegung auf und machen Sie diese neue Kultur in einem Leitbild sichtbar. Ein gemeinsam geschaffenes Leitbild trägt die Vision weiter.

Fazit

Veränderungen sind nie einfach. Sie sind komplex und brauchen einen guten Boden im Unternehmen, um zu gedeihen. Was mit einer Idee oder einem starken Bedürfnis anfängt, ob inner- oder ausserbetrieblich, kann schnell überborden. Eine Veränderung zu leiten ist, wie ein Orchester zu führen: Die Beteiligten müssen ihr Instrument und ihre Partitur im Griff haben, sie müssen aufeinander eingespielt sein, und die Einsätze müssen getaktet sein, damit nach aussen hin ein harmonisches Miteinander entstehen kann.

BUCHTIPP

Kotter, John: «Das Pinguin-Prinzip»
ISBN 978-3-4262-7717-1



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoaches in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.