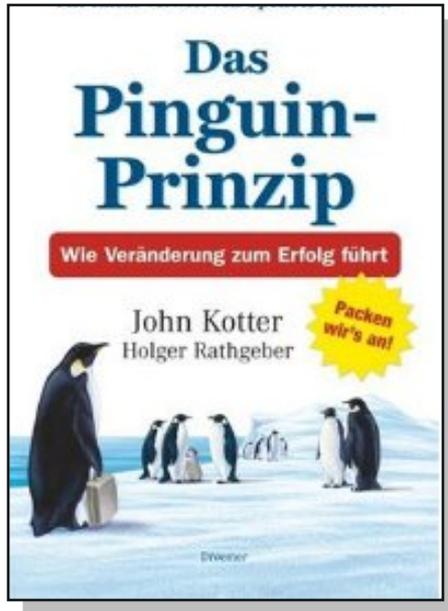




## **Change Management - Das Pinguin Prinzip**

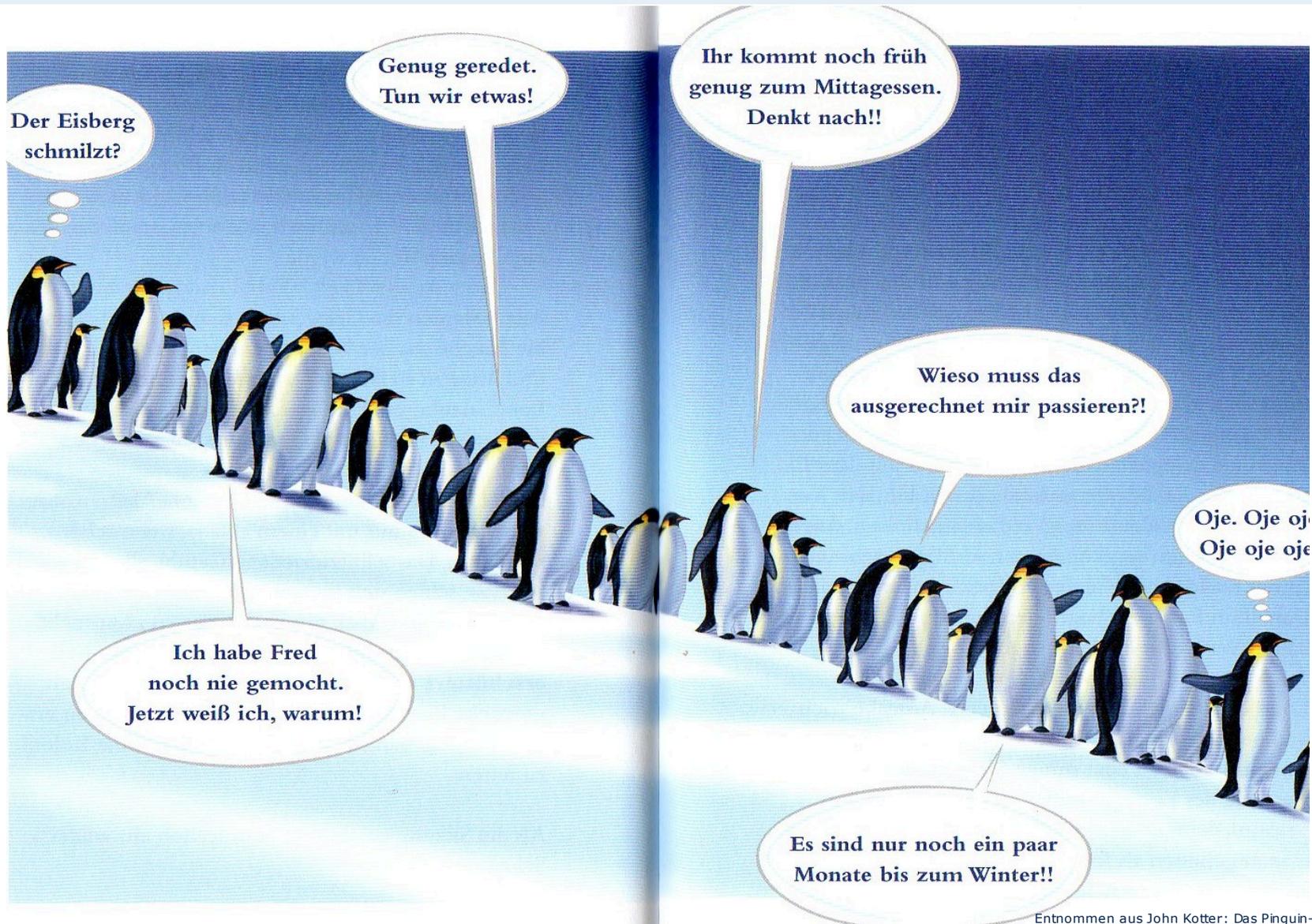


In der humorvollen Fabel erklären die Autoren die acht Schritte des erfolgreichen Veränderungsprozesses.

- Menschen tendieren dazu an Gewohntem festzuhalten. Strategien und Verhaltensweisen, mit denen man in der Vergangenheit erfolgreich war, werden auch in der Zukunft benutzt. „Das haben wir schon immer so gemacht“ lautet die Killer Phrase.
- Die Einführung von neuen Methoden, das Verändern von Abläufen, die Neuordnung von Verantwortungsspannen und Ressourcen, das Setzen von hochgesteckten Zielen und das Arbeiten in abteilungsübergreifenden Teams, all das birgt nicht nur Chancen, sondern ruft bei vielen Menschen auch Angst hervor.
- Ein tiefgreifender **Veränderungsprozess** muss gut überlegt und vorbereitet sein.

# Change Management

## Wie Veränderung zum Erfolg führt



Entnommen aus John Kotter: Das Pinguin-Prinzip

# Change Management

## Wie Veränderung zum Erfolg führt



Entnommen aus John Kotter: Das Pinguin-Prinzip

1. Wecken Sie ein Gefühl der  
**Dringlichkeit** (sense of urgency).

- Tragen Sie dazu bei, dass andere die Notwendigkeit der Veränderung und die Wichtigkeit sofortigen Handelns erkennen. Antriebsfeder können zum Beispiel sinkende Margen oder Marktanteile sein. Aber auch umgekehrt kann der Ausbau eines profitablen Geschäftes die Dringlichkeit zum sofortigen Handeln verdeutlichen. Nur wenn diese Dringlichkeit jeder im Unternehmen spürt, werden die Menschen bereit sein Gewohntes loszulassen und sich auf Neues einzulassen.

2. Stellen Sie ein **Leitungsteam** zusammen.

3. Entwickeln Sie eine **Zielvorstellung** und eine Strategie für die Veränderung.

- Sorgen Sie dafür, dass ein kompetentes Team durch die Umwälzungen führt – ein Team mit Führungsqualitäten, Glaubwürdigkeit, analytischen und kommunikativen Fähigkeiten, Durchsetzungskraft und anhaltendem Engagement. Dieses Führungsteam hat Vorbildfunktion und ist gleichzeitig Veränderungstreiber. Es muss durch das Projekt lenken und wird dafür viel Kraft benötigen.
- Klären Sie, inwiefern sich die Zukunft von der Vergangenheit unterscheiden wird und wie Sie diese Zukunft zur Wirklichkeit machen können. Eine Vision muss vermittelt werden und wie der Weg dorthin aussieht.

4. **Werben** Sie für Verständnis und Akzeptanz.

5. Sichern Sie anderen **Handlungsfreiräume.**

- Sorgen Sie dafür, dass möglichst viele andere die Zielvorstellung verstehen und akzeptieren. Für das Veränderungsprojekt muss Werbung gemacht werden. Es soll deutlich werden, dass es „ernst gemeint“ ist und dass alle im Projekt gebraucht werden.
- Beseitigen Sie so viele Hindernisse wie möglich, damit jene freie Hand haben, die die Vision verwirklichen wollen. Hierzu gehört es nicht nur Projektleiter freizustellen und sondern auch die vielen Ideen und Anregungen der Kollegen, die jetzt nur so sprudeln werden, zu sammeln und einzubinden.

6. Sorgen Sie für **kurzfristige Erfolge**.

- Erzielen Sie so schnell wie möglich einige sichtbare, eindeutige Erfolge. Dies gelingt am besten in Pilotprojekten, also in eingegrenzten Bereichen und mit Maßnahmen, die ohne viel Vorlauf umgesetzt werden können. Solche erfolgreichen Pilotprojekte werden das Vertrauen in die Methodik und das Team stärken. Die Motivation wird dadurch hoch gehalten.

7. Lassen Sie **nicht** nach.

- Drängen Sie nach den ersten Erfolgen noch eiliger und energischer voran. Setzen Sie beharrlich eine Veränderung nach der anderen um, bis die Zielvorstellung verwirklicht worden ist. Hiermit soll entgegengewirkt werden, dass nach Anfangserfolgen die Motivation und der Focus nachlassen und die Zweifler Oberhand gewinnen.



8. Entwickeln Sie eine **neue Kultur**.

- Halten Sie an den neuen Verhaltensweisen fest und sichern Sie deren Erfolg, bis sie genug gefestigt sind, um alte Traditionen abzulösen. Die Methodik muss institutionalisiert werden und Eingang in den täglichen Geschäftsprozessen finden.