

---

## Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Auf Basis sozialpsychologischer Erkenntnisse und Theorien formuliert Gerkhardt (2007; zitiert nach Frey et al., 2008) folgende zwölf Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen:

- gemeinsames Problembewusstsein: Allen Beteiligten muss bewusst werden, dass Notwendigkeit zur Änderung besteht und eine allgemeine Mitarbeit gebraucht wird, um vorhandene Defizite zu beseitigen.
- umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist-Situation: Die momentane Situation wird analysiert, und jeweilige Gegebenheiten werden berücksichtigt. Barrieren und Potenziale können so einbezogen werden.
- Führungskalition und Treiber: Das Management und wichtige Mitarbeiter sollten an der Veränderung mitwirken, diese vorantreiben, Vertrauen und guten Willen demonstrieren und auch von den Untergebenen zurückerhalten.
- Vision und Ziele definieren: Den Beteiligten wird bewusst gemacht, was noch zu erreichen ist und welche konkreten Vorteile sich daraus ergeben.
- Projektorganisation und Verantwortlichkeiten: Es müssen klare Kompetenzen vergeben werden, die nötigen Qualifikationen für den Änderungsprozess vorhanden sein und eine notwendige Absicherung und Unterstützung bei allen beteiligten Stellen erreicht werden.
- Zeitmanagement: Ein Zeitrahmen und Reihenfolgen für den Änderungsprozess müssen erarbeitet und überprüft werden, ggf. ist im Verlauf des Prozesses ein steuerndes Eingreifen nötig, um diese Vorgaben einhalten oder anpassen zu können.
- Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen: Die Mitarbeiter werden qualifiziert und unterstützt, um selbstständig ihren Beitrag zur Veränderung leisten zu können. Ressourcen und notwendige Maßnahmen wie z.B. Beratung werden bereitgestellt.
- Kommunikation: Im Dialog auf breiter Ebene werden Probleme und Unsicherheiten offen und zeitnah angesprochen und eine positive Einstellung gegenüber der Veränderung sowie Lösungsmöglichkeiten erarbeitet.
- Monitoring und Controlling des Prozesses: Über den gesamten Veränderungsprozess werden erreichte Teilziele beobachtet und somit ein Eingreifen ermöglicht, sollte das Projekt ungewünschte Bahnen einschlagen oder Stillstand drohen.
- schnelle Erfolge und Motivation: Durch das Voranstellen einfacherer Ziele im Anfangszeitraum der Veränderung werden Mitarbeiter in ihrer Initiative bestätigt und durch kontinuierliche Wertschätzung erbrachter Leistungen weiter motiviert, aktiv am Projekt mitzuwirken.
- Flexibilität im Prozess: Im Verlauf des Änderungsprozesses ist damit zu rechnen, dass Feinheiten im Prozess geändert werden müssen oder sich interne oder externe Anforderungen ändern, worauf mit einem alternativen Vorgehen reagiert werden kann.
- Verankerung der Veränderung: Ausgehend von einer überzeugten Führungsetage werden die erfolgreich eingeführten Veränderungen dauerhaft festgelegt und auch von künftigen Mitarbeitern und Managern weitergetragen.

## Literatur

Frey, D., Gerkhardt, M., & Fischer, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), *Veränderungen in Organisationen* (S. 281–300). Wiesbaden: VS.