

WANDEL: ER BEGINNT MIT DEN FRAGEN NACH DEM WER, WARUM, WAS UND WIE

– Fragen zur Steuerung eines Transformationsprozesses –

<i>Haupterfolgskriterien des Wandels</i>	<i>Fragen zur Einschätzung und Anpassung der Haupterfolgskriterien des Wandels</i>
Den Wandel anführen (Wer ist verantwortlich?)	Haben wir eine Führungspersonlichkeit, die den Wandel zu ihrer eigenen Sache macht und sich an seine Spitze setzt? ... sich öffentlich dafür engagiert, damit er Wirklichkeit wird? ... die notwendigen Mittel zusammenbringt, damit die Veränderungen vorangebracht werden können? ... persönlich Zeit und Aufmerksamkeit investiert, um das Vorhaben zu Ende zu führen?
Ein gemeinsames Bedürfnis nach Veränderungen schaffen (Warum ist Wandel nötig?)	Haben wir Mitarbeiter, die die Beweggründe für den Wandel begreifen? ... verstehen, warum er so wichtig ist? ... einsehen, daß der Wandel ihnen selbst und dem Unternehmen auf kurze wie auf lange Sicht von Nutzen sein wird?
Eine Vision entwerfen (Was wird sein, wenn es geschafft ist?)	Können die Mitarbeiter die Folgen des Wandels an ihrem eigenen Verhalten spüren (d.h. in Bezug darauf, was sie aufgrund der Veränderungen nun anders machen)? ... sich an den Ergebnissen des erreichten Wandels begeistern?
Engagement wecken (Wer sollte sonst noch einbezogen werden?)	Die Förderer des Wandels erkennen sie, wer alles darauf verpflichtet werden sollte, den Wandel herbeizuführen? ... sind sie imstande, eine Koalition zur Unterstützung des Wandels zustandezubringen? ... besitzen sie die Fähigkeit, bestimmte Schlüsselpersonen im Unternehmen dafür zu gewinnen, den Wandel zu unterstützen? ... können sie die Verantwortung für den Wandel so aufteilen, daß er tatsächlich eintritt?
Praktiken und Strukturen modifizieren (Wie wird der Wandel institutionell verankert?)	Sind die Förderer des Wandels fähig zu verstehen, wie die Maßnahmen des Wandels zu verknüpfen sind mit den anderen Praktiken der Personalarbeit wie Stellenbesetzungen, Bewerberbeurteilungen, Vergütungen, Personalstruktur und Kommunikation? ... zu erkennen, wie sich diese Praktiken auf den Wandel auswirken?
Das Vorankommen überwachen (Wie können Fortschritte gemessen werden?)	Haben die Förderer des Wandels ein Mittel zur Hand, um zu messen, wie der Wandel vorankommt? ... die Absicht, die im Veränderungsprozeß erreichten Fortschritte und das Vorgehen beim Implementieren des Wandels mit den Leistungen der Klassenbesten zu vergleichen (Benchmarking)?
Den Wandel dauerhaft machen (Wie wird er begonnen und durchgehalten?)	Die Förderer des Wandels, achten sie genau auf die ersten Schritte bei Beginn des Wandels? ... haben sie einen kurz- und einen langfristigen Plan, um den Wandel im Blick zu behalten? ... besitzen sie einen Plan, um den Wandel über die Zeit wechselnden Erfordernissen anzupassen?

Quelle: Ulrich, D. in HM 4/1998