

MASTERING CHANGE – WANDEL GESTALTEN

Die Organisation in Bewegung bringen, Ängste und Hindernisse überwinden, einen Geist der Hoffnung verbreiten

Unternehmen müssen sich fortwährend weiterentwickeln und sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Neben externen Faktoren (z.B. die allgemeine wirtschaftliche Situation, die sozio-demographische Entwicklung oder Veränderungen von Kundenverhalten) sind es interne Herausforderungen (z.B. das Ausscheiden von Mitarbeitern oder Anpassungen an eine neue Strategie) die Unternehmen annehmen müssen, wenn sie erfolgreich bleiben wollen. Im konkreten Fall hat eine Anwaltskanzlei krankheitsbedingt und durch das Abwerben von Headhuntern wichtige Mitarbeiter verloren. Da unser Kunde, eine Kanzlei mit mehreren Partnern, in das tägliche Geschäft stark eingebunden war, wurde es unterlassen, auf die Veränderungen angemessen einzugehen. An diesem Punkt setzte unser systematische Ansatz „Mastering Change“ ein. Wir leiteten die erforderlichen Umstellungen erfolgreich ein, ohne die knappen internen Ressourcen zu sehr in Anspruch zu nehmen.

Situation und Herausforderung

Eine Anwaltskanzlei mit gutem Ruf, hoch qualifiziertem Personal und guten Kunden verlor in einem Jahr mehrere Senior Partner aus unterschiedlichen Gründen. Die ausgeschiedenen Partner zogen einen Teil der Kundschaft und damit des Umsatzes ab. Diese Situation nahm für die übrigen Gesellschafter und das Personal der Kanzlei bedrohliche Züge an. Denn auch angestellte Rechtsanwältinnen und Assistenten verließen das Unternehmen. Die Stimmung in der Kanzlei kippte und der Umgang wurde nicht mehr von Vertrauen, Freundschaft und Teamgeist bestimmt, sondern stattdessen von Misstrauen und Eigensinn. Während dieser Phase konnte sich die Kanzlei zwar dank langjähriger und auch wachsender Kunden sowie durch zahlreiche neue Projekte ökonomisch gut halten. Doch dies musste durch einen erheblichen

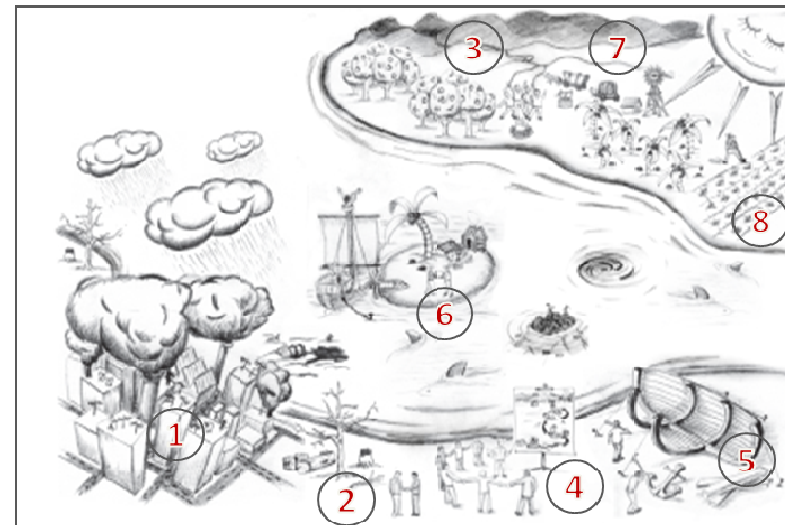
Mehraufwand der verbliebenen Partner und Mitarbeiter geleistet werden. Lange Arbeitszeiten und Erschöpfungszustände waren die Folgen. Da neues Personal auf dem aktuellen Arbeitsmarkt nicht rekrutiert werden konnte, suchte die Führung der Gruppe einen anderen Weg. Eine neue Vision und Strategie sollte entwickelt sowie ein anderer Führungsstil etabliert werden, damit die Zusammenarbeit mit dem Personal (Fachkräfte und Verwaltung) wieder einen Fokus hat und neue Kräfte freisetzt.

Lösungsansatz und Maßnahmen

Ein Projekt mit dem Namen „Wind of Change“ wurde eingeleitet. Alle Mitarbeiter wurden auf unkonventionelle Weise zum ersten gemeinsamen Workshop eingeladen. Die Erwartungen an diesen Tag waren bei allen Beteiligten hoch. „Mastering Change“ ist ein systematischer Ansatz über acht Phasen, mit dem die notwendigen Veränderungen in der Organisation etabliert wurden. Alle acht Schritte wurden grafisch und musikalisch unterstützt (siehe Grafik).

Was wurde erreicht?

- ▶ Der ungewöhnliche Ansatz bei der ersten Sitzung hat dazu geführt, dass der notwendige Wandel sehr früh von allen angenommen wurde.
- ▶ Zum ersten Mal wurde für dieses Unternehmen im gemeinsamen Workshop eine Vision ent-



Die acht Schritte des Change-Managements

1. Notwendigkeit des Wandels allen bewusst machen
2. Eine starke Koalition bilden
3. Eine Vision entwickeln
4. Die Vision kommunizieren
5. Andere ermächtigen, die Vision umzusetzen
6. Erste Erfolge systematisch anpeilen
7. Errungenschaften festigen und darauf aufbauen
8. Wandel als systematischer Bestandteil der Unternehmenskultur etablieren

wickelt, die anschließend von allen Beteiligten unterstützt wurde.

- ▶ Die neueren und jüngeren Partner erhielten die Chance, sich als „die Zukunft der Firma“ zu positionieren.
- ▶ Zahlreiche Hindernisse, die einer besseren Kommunikation, Führung und Gesamtleistung im Wege standen, konnten klar benannt und Lösungen beschrieben werden. Innerhalb weniger Tage wurden diese umgesetzt.
- ▶ Am Ende war eine gemeinsam erarbeitete Ausgangssituation für einen Neuanfang geschaffen, in der sich alle Partner und Mitarbeiter wiederfanden und die als Basis für aufbauende Entwicklungsmaßnahmen trägt.