

Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50905

Erfolgreiches Change Management

Wie Sie Mitarbeiter erfolgreich an Veränderungen beteiligen

von

Martin Haberzettl, Sandra Schinwald

1. Auflage

Erfolgreiches Change Management – Haberzettl / Schinwald

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Beck-Wirtschaftsberater im dtv](http://beck-shop.de)



Verlag C.H. Beck München 2011

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 54619 8

wie möglich bzw. nötig über anstehende Veränderungen. Dadurch haben sie auch im Falle „schlechter Nachrichten“ ausreichend Gelegenheit, sich auf die neue, veränderte Situation einzustellen. Auch die präzise Ausarbeitung, was genau sich wirklich verändern wird, ist hier besonders angebracht (siehe dazu auch den nächsten Abschnitt).

Einen Sonderfall bilden hier starre Strukturen innerhalb der Organisation. Manche Widerstände rühren gar nicht von den beteiligten Personen her, sondern äußern sich als „Sachzwänge“. So kann eine zu bürokratisierte Verwaltungsstruktur der Veränderung sehr viele Hindernisse in den Weg legen, was auf Kosten der Geschwindigkeit geht und den Umsetzern mehr Geduld und Ausdauer abverlangt. Sorgen Sie daher für ausreichende Flexibilität in der Ablauforganisation, damit dem eigentlichen Projekt gute Erfolgchancen mit auf den Weg gegeben werden können.

Tipp:

Inwieweit Sie vorgegebene Strukturen beeinflussen können, hängt wesentlich von Ihren verfügbaren Spielräumen ab und davon, wie Sie diese nutzen. Vielleicht haben Sie ja konstruktive Verbesserungsvorschläge und stoßen so ein weiteres Veränderungsprojekt an. Falls dies nicht möglich ist, erkennen Sie die Einengungen durch die Organisation als gegeben an und überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, wie die Nachteile der starren Strukturen minimiert werden können.

Sicherheitsfaktor „Soziale Unterstützung“

Die Bedeutung der sozialen Unterstützung wird häufig unterschätzt. Tatsächlich stellt sie aber einen wesentlichen Faktor zugunsten von Sicherheitsempfinden dar. Die gewünschten Unterstützungsleistungen beziehen sich sowohl auf die direkten Führungskräfte als auch auf die gesamte Organisation.

Gerade dem Verhalten der Führungskräfte auf den mittleren und unteren Ebenen kommt hier entscheidende Bedeutung zu. Die Beziehung zu den unmittelbaren Vorgesetzten hat weit mehr Einfluss darauf, wie sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ihren Auf-

gaben identifizieren, als das Verhalten des Topmanagements, wie viele Studien zeigen. Wenn sich nun die direkte Führungskraft nicht oder nur kaum mit der Veränderung identifizieren kann, fehlt ihr jegliche Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion. Und damit fehlt den Mitarbeitern der Fels in der Brandung, der auch dann Orientierung und Sicherheit vermittelt, wenn vieles andere noch unklar ist.

Toolbox:

„Rückhalt für das Veränderungsprojekt durch die Führungskraft“

Ihre Mitarbeiter nehmen sehr genau wahr, ob und in welchem Umfang Sie sich mit einer Veränderung identifizieren können. Für Ihre Mitarbeiter sind Sie der persönliche Repräsentant des Veränderungsprojekts, gewissermaßen der „Botschafter“, der das Projekt zu vertreten hat. Wie es Ihnen gelingen kann, sich mit einem Veränderungsprojekt zu identifizieren, haben wir ebenfalls bereits im dritten Kapitel beschrieben. Was ist zu tun?

- Gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran. Verlangt der anstehende Changeprozess, dass sich Ihre Mitarbeiter auf deutlich mehr Kundenorientierung umzustellen haben, muss sich die gewünschte neue Einstellung auch und in erster Linie in Ihrem eigenen Verhalten ausdrücken. Ein Indiz dafür wäre, dass Sie Ihre Mitarbeiter als interne Kunden behandeln. Ihre persönliche Glaubwürdigkeit ist ein entscheidender Schlüsselfaktor.
- Stärken Sie Ihren Mitarbeitern den Rücken, indem Sie Ihnen – in einem bestimmten Rahmen – Fehler zugestehen.
- Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern auch ausreichend fachliche und persönliche Unterstützung in Form von Zweiergesprächen. Hier fungieren Sie gewissermaßen als „Coach“.
- Vertreten Sie Ihr Team nach außen hin und verteidigen Sie es auch gegebenenfalls Kritikern gegenüber.
- Sorgen Sie für eine konstruktive Teamatmosphäre, in der Ihre Mitarbeiter gerne zusammenarbeiten.

Auf den Punkt gebracht:

Jeder Veränderungsprozess löst mehr oder weniger starke **Verunsicherung** aus. Ihre klare Positionierung für die Veränderung vermittelt Sicherheit. Indem Sie dem Veränderungsprojekt Rückhalt geben, geben Sie auch gleichzeitig Ihren Mitarbeitern Halt.

6.2 Wie können wir ein differenziertes Bild des Veränderungsprozesses gewinnen?

„Es kann nur einen geben“ – oder wie man Widerstand hochpäpeln kann

Eines ist gewiss: So, wie es Ihnen mit dem Veränderungsprozess geht, muss es Ihren Mitarbeitern nicht gehen und wird es wohl auch nicht. Abgesehen von einigen Ausnahmen gilt: Weiter unten in der Hierarchie sind Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten geringer. Und damit ist, wie wir im vorigen Abschnitt gesehen haben, auch das Gefühl von Sicherheit bedroht. Unter diesen Umständen wäre es mehr als erstaunlich, wenn alle Ihre Mitarbeiter dem Veränderungsprojekt begeistert und einhellig zustimmen.

Häufig werden Veränderungsprozesse als mehr oder weniger revolutionäre Umwälzungen beschrieben. So liest man beispielsweise: „Wer Neues bauen will, muss erst einmal Platz dafür schaffen“. Diesem Bild wohnt die Vorstellung inne, dass das Bisherige zumindest bis zu einem gewissen Grad zerstört werden muss. Dadurch werden das „Neue“ und das „Bisherige“ zu Gegenspielern und in einen unerbittlichen Zweikampf hineingezwungen. Die Devise lautet: Entweder siegt das „Bisherige“ oder das „Neue“. Zusätzlich verfügt jede dieser Parteien über einen eigenen „Fanclub“ und eine eigene Anhängerschaft. Während die Initiatoren des Veränderungsprozesses ihren Kandidaten – das „Neue“ – protegieren und propagieren, hofft ein großer Teil der Belegschaft darauf, dass das „Bisherige“ überlebt – und tut auch einiges dafür!

In dieser gnadenlosen Auseinandersetzung kann nur einer gewinnen, und da schaut die Gesamtbilanz für das „Neue“ wahrlich nicht besonders gut aus, wie die Statistiken über Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprojekten zeigen. Eines zeigt sich nämlich sehr deutlich: Es ist in vielen Fällen weniger die Veränderung selbst, die zu Problemen führt. Weit häufiger ist dafür das **Bild des Verände-**

rungsprozesses, das die jeweiligen Betroffenen und Beteiligten davon zeichnen, verantwortlich zu machen.

Stellen wir uns Veränderung als einen Verdrängungsprozess vor, so wird in diesem Bild das „Bisherige“ zwangsläufig bedroht. Und diese Bedrohung wiederum ruft massive Verunsicherung, Angst und Abwehr hervor. „Generalmobilmachung“ und Verteidigung bis zum Letzten sind die Folge. Führungskräfte lassen sich in diesem Fall leicht zu dem Irrglauben verleiten, dass sich der zwangsläufig entstehende Widerstand gegen die eigentliche Veränderung richtet. Legen sich jedoch das Schlachtgetümmel und der damit aufgewirbelte Staub wieder, so zeigt sich häufig bei nüchternem und klarem Blick, wie harmlos im Vergleich zur vorherigen Androhung die eigentliche Veränderung ist. Das eigentliche Problem liegt in diesen Fällen – und die sind nicht selten – im Bild bzw. in der Vorstellung der Veränderung, welches von der Führungsebene kommuniziert wird. Wer Krieg sät, wird Krieg ernten.

Toolbox:

Das eigene Bild des Veränderungsprozesses überprüfen

Überprüfen Sie daher auch bei sich selbst Ihre bildliche und metaphorische Vorstellung von Veränderungsprozessen.

- Assoziieren Sie frei und ergänzen Sie folgenden Satzanfang: „Veränderung ist für mich wie ...“
- Wiederholen Sie dies mehrmals, bis Sie Ihr Grundbild gefunden haben.
- Überprüfen Sie dann als Nächstes, welche Vorannahmen damit verknüpft sind und
- überlegen Sie sich in einem weiteren Schritt, welche möglichen Nachteile daraus resultieren.

Praxisbeispiel: In einem Unternehmen, in dem innerhalb von nur zwei Jahren mehrere Umstrukturierungen vollzogen wurden, entwickelte der Großteil der Mitarbeiter regelrechte „Überlebensstrategien“, um mit der sich ständig ändernden Umwelt zurecht zu kommen. Sehr häufig war dabei die Sprache von einem „Wirbelsturm“, der über die Belegschaft hinwegziehe. Angesichts eines Wirbelsturms ist es klug, sich einzugraben, den Kopf einzuziehen und abzuwarten, bis die Gefahr

vorüber ist. Viele Mitarbeiter verhielten sich auch diesem Bild gemäß und hofften, dass die Veränderung an ihnen mehr oder weniger spurlos vorübergehen möge. Dies ist natürlich keine gute Voraussetzung für den Erfolg.

Viele Führungskräfte und auch viele Promoter von Veränderungsprozessen unterliegen dem Irrtum, dass wir nur dadurch etwas Neues lernen können, wenn wir gleichzeitig oder vorher etwas anderes verlernen. Das mag für manche Situation zutreffend sein, ist aber nicht die Regel. Da lässt sich schon eher eine „friedliche Koexistenz“ von Altem und Neuem beobachten. Möglicherweise werden die bisherigen Vorgehensweisen und Fähigkeiten nicht mehr so dringend oder an der gleichen Stelle gebraucht, meist werden sie jedoch in die neuen Prozesse integriert.

Stellen Sie sich nur vor, dass jedes Mal, als neue Betriebssysteme und neue Computersprachen eingeführt wurden, die Gesamtheit der Experten sämtliches Vorherige verlernt hätte. Der Übergang ins neue Jahrtausend hätte dann wohl tatsächlich in einer Katastrophe geendet, wie von vielen vorab befürchtet wurde.

In der Realität bedeuten Veränderungen in der Regel, dass das Bisherige weniger oder nur in spezifischen Situationen angewendet wird, während die neuen Fähigkeiten und Verhaltensweisen allmählich immer mehr Raum greifen – sofern sie erfolgreich sind! Dieses eher **evolutionäre Konzept von Veränderungen** ist nicht nur für die Gefühlswelt der Beteiligten schonender, es bewahrt auch besser die Vorteile des Bisherigen und schützt vor gravierenden möglichen Nachteilen des Neuen.

Dies widerspricht jedoch allzu vertrauten Denkmustern. Menschen neigen dazu, die Welt in Schwarz-Weiß aufzuteilen: Neues und Altes, Gutes und Schlechtes, Erfolg und Misserfolg, Tag und Nacht usw. Vor allem wenn Emotionen mit im Spiel sind, lassen sich die meisten Menschen besonders leicht zu diesen oft allzu vereinfachten Beurteilungsschemata hinreißen. Auch wenn die Gefühle nicht direkt ausgedrückt werden, zeigen sie sich nahezu immer in einer sehr verallgemeinernden Sprache. „Das hat bei uns *nie* geklappt“, „*immer* halten die da oben Informationen zurück“ usw.

Die Neigung, die Welt nach einem Schwarzweiß-Muster wahrzunehmen, gehört zu unserer biologischen Grundausstattung. Diese geht nach dem Prinzip der Ökonomie vor. Einfache Muster ermöglichen schnelle Entscheidungen und wir kommen schnell ins Handeln. Das ist bei akuter Gefahr auch sehr klug, denn wer wollte angesichts eines herannahenden Raubtiers noch kostbare Zeit mit vielschichtigen und detaillierten Situationsanalysen verlieren. Handelt es sich jedoch um einen Vorgang, der langfristig ausgerichtet und außerordentlich komplex ist, erweisen sich zu schlichte Beurteilungsmuster und allzu vorschnelles Handeln als kontraproduktiv.

Verstärkt wird dieser negative Effekt noch dadurch, dass ein von der Führungsebene vorgegebenes Schwarzweiß-Muster von den Mitarbeitern fast immer übernommen wird, aber gewissermaßen „spiegelverkehrt“: Sieht die Führungsebene im Veränderungsprojekt eine fantastische Möglichkeit, endlich einmal *alles* umzustrukturieren, lehnen die Mitarbeiter dasselbe Projekt als völlig untauglich ab. Mit dieser Alles-oder-Nichts-Strategie liefern die Promotoren eines Veränderungsprojekts dem Widerstand eine regelrechte Steilvorlage.

Auf den Punkt gebracht:

Widerstand ist häufig eine **Reaktion gegen die Art und Weise**, wie ein Veränderungsprojekt kommuniziert wird, nicht gegen das Projekt selbst!

Widerstände diskutieren

Im Folgenden stellen wir eine einfache, dennoch sehr wirksame Strategie dar, mit der Sie über das Veränderungsprojekt differenziert kommunizieren und urteilen können. Dadurch ändert sich das Bild des Veränderungsprozesses und Sie bekommen die Widerstände leichter in den Griff. Gleichzeitig sparen Sie und Ihre Mitarbeiter eine Menge Energie, denn nun müssen keine überflüssigen Kämpfe mehr ausgefochten werden, die allein aufgrund innerer Vorstellungen und vorschneller Urteile über die Veränderung aufflackern.

Die verbleibenden Widerstände haben nun wirklich etwas mit dem Veränderungsprojekt selbst zu tun und können einer weiteren und nun auch notwendigen Klärung zugeführt werden.

Schritt 1 – Das realistische Ausmaß der Veränderung deutlich machen

Indem Sie aufzeigen, was genau sich durch einen Veränderungsprozess verändert und was auch bestehen bleibt, lassen sich schon im Vorfeld viele Befürchtungen und Einwände in Luft auflösen. Die meisten Einwände richten sich ja nicht gegen die Veränderung an sich, sondern nur gegen befürchtete negative Folgen, vor allem gegen den Verlust an Sicherheit. Alle Einwände, die nach diesem ersten Schritt dennoch bestehen bleiben, sind ernst zu nehmende Einwände gegen die Veränderung als solche.

Toolbox:

Das realistische Ausmaß der Veränderung

- Klären Sie zunächst, was genau verändert werden soll. Ziehen Sie dafür die (möglicherweise schon bearbeiteten) Checklisten und Ergebnisse aus dem Abschnitt „Zielklarheit“ heran.
- Bestimmen Sie aber nicht nur, was sich genau verändert, sondern antworten Sie genauso präzise auf die Fragen: Was genau bleibt bestehen? Welche Vorgehensweisen, Routinen, Strukturen usw. bleiben unverändert?

Es ist das Natürlichste auf der Welt, dass wir, wenn wir Veränderungen planen, leicht das aus dem Blick verlieren, was bestehen bleibt. Eines ist jedoch absolut sicher: Ihren Mitarbeitern wird dies nicht passieren. Sie werden das Bisherige wie ihren Augapfel hüten, besonders dann, wenn Sie als Führungskraft nicht auf das achten, was bleibt.

- Erstellen Sie im nächsten Schritt eine Liste dessen was bleibt und was verändert werden soll. Verschaffen Sie sich dadurch einen Überblick über das tatsächliche Verhältnis zwischen Neuem und Bestehendem.

Die reale Größe des Veränderungsprozesses wird dadurch sichtbar und wie so häufig, wenn Befürchtungen mit der Realität konfrontiert werden, schrumpfen die Bedrohung und die Angst auf ein realistisches Ausmaß.

Wir erinnern uns: Wer einseitig die Vorteile des Neuen propagiert, der vergrößert in der Regel die Angst bei den Adressaten, den Mitarbeitern. Nun gehört es zu unserem natürlichen Verhaltensrepertoire, alles zu tun, um Angst zu vermeiden oder zumindest ihr Ausmaß zu verringern. So ist es fast zwangsläufig, dass Men-

schen einer Veränderung Widerstand leisten, solange sie sie als Quelle von Angst und Bedrohung ansehen.

- Kommunizieren Sie nun Ihren Mitarbeitern gegenüber die „reale Veränderung“. Setzen Sie dazu auch Visualisierung ein. Dadurch erzeugen Sie bei Ihren Mitarbeitern eine sinnliche Vorstellung, ein tatsächlich wahrgenommenes Bild des anvisierten Verhältnisses von Bisherigem und Neuem. Ihre Mitarbeiter können im wahrsten Sinne des Wortes „einsehen“, dass nicht alles umgestürzt wird, sondern sie können ersehen, wie viel auch bestehen bleibt. Hier sagt ein Bild sprichwörtlich mehr als tausend Worte!

Damit haben Sie eine gute Basis geschaffen für die weitere Diskussion. Die Gemüter sind nicht mehr so erhitzt, sodass der Weg für eine sachliche Klärung der noch bestehenden Probleme und Widerstände frei ist.

Das folgende Beispiel zeigt, wie effektiv und gleichzeitig fast simpel dieses Prinzip, angewandt werden kann, um das Verhältnis von Bestehendem und Neuem zu klären. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass es sich bei diesem Fallbeispiel um einen recht einfachen Veränderungsprozess handelte, bei dem es keine definitiven Verlierer gab und auch niemand entlassen wurde.

Praxisbeispiel: „Führungswechsel in einem Familienunternehmen“:

In einem mittelständischen Familienunternehmen mit ca. 400 Mitarbeitern kam es zu einem Führungswechsel. Der „alte Patriarch“, eine charismatische Führungspersönlichkeit und zugleich auch die Gründerfigur des Unternehmens, zog sich aus Altersgründen aus dem Alltagsgeschäft zurück. Seiner Tochter war es nun überlassen, das Unternehmen weiterzuführen. Nach einigen Monaten unter ihrer Leitung zeigten sich Anzeichen massiver Unzufriedenheit und Verunsicherung. Die Tochter war als neue Chefin wild entschlossen, einen anderen – nämlich einen partizipativen – Führungsstil einzuführen. Sie stieß dabei – für sie völlig unverständlich und überraschend – auf heftige Gegenwehr. Abgesehen von dieser Neuerung, war es ihr doch ein großes Anliegen, die Firma ganz im Sinne ihres Vaters weiterzuführen.

Als erste Phase des Beratungsprozesses wurden Einzelgespräche mit der neuen Inhaberin vereinbart. Im Verlauf dieser Gespräche wurden die Vorstellungen der Tochter darüber, wie es nun mit der Firma weitergehen solle, herausgearbeitet. Das Ergebnis bestand in einer Auflistung von einer Fülle an Punkten, die unverändert bleiben sollten, und einiger weniger tatsächlicher Veränderungen. Das Hauptziel der neuen Chefin