

Verändern Sie sich gerne oder hätten Sie lieber, dass alles so bleibt, wie es ist? Insbesondere dann, wenn es Ihnen gut geht?

Change geht unter die Haut

Rezeptbücher über Change Management wurden schon viele geschrieben. Manche könnten von Haubenköchen stammen, vieles ist aber klassische Hausmannskost. Trotz aller schönen Modelle, Methoden und Bücher liegt die Erfolgsquote weit unter 30 Prozent. Liegt es vielleicht daran, dass erst emotionale Betroffenheit Veränderung bei Menschen möglich macht?

Die klassische Managementwelt glaubt an die Steuerbarkeit von Unternehmen. Viele wollen ihr System einfach beherrschen, folgen Ursachen-, Wirkungszusammenhängen und setzen stark auf klassische Steuerungsinstrumente. Das Weltbild darüber ist ein rationales naturwissenschaftliches.

Unternehmen bzw. NPO's ticken aber anders. Sie sind soziale Systeme, die nicht so ohne Weiteres bestimmt werden können. Und schon gar nicht, wenn es um Veränderung geht. Management-Guru Peter Senge sagte schon vor 15 Jahren: „You can't drive change“. 80 Prozent der Führungskräfte tun es trotzdem, auch wenn es nicht wirklich gelingt.

Der zweite Grund, der gegen linear und rational designte Change-Konzepte spricht: Viele mächtige Führungskräfte geben vor, rational zu handeln, in der Tat folgen sie aber oft ihren eigenen persönlichen Sehnsüchten und Emotionen. Der Antrieb, mehr Macht zu erlangen oder diese zu sichern, ist in der Businesswelt stärker zu finden als rationale durchdachte Unternehmenskonzepte und strategische Programme. Change-Manager stehen so-

mit vor zwei Herausforderungen: Sie müssen mit der Unberechenbarkeit von sozialen Systemen und dem emotionalen Antrieb der Mächtigen umgehen können. Wir möchten Ihnen dazu ein paar hilfreiche Prinzipien – ähnlich den Tipps eines erfahrenen Kochs – anbieten.

Ein starker Kern

Damit Change passiert, braucht es einen Kern von „committed people“. Das sind immer mehr als einer und selten mehr als fünf. Selten ist es nur der Vorstand oder das Management-Team. Oft ist es eine Gruppe, bestehend aus Opinion-Leadern, Querdenkern und aus Mächtigen. Was sie verbindet, ist die Qualität, mutig das Bestehende infrage zu stellen, eine gemeinsame Idee, wo es hingehen könnte, und viel persönliche Gestaltungsenergie. In solchen Gruppen werden die Dinge anders als üblich gemacht und es wird offen über Macht und Tabus gesprochen.

Die Konsequenz: Solche Gruppen sind die Keimzelle eines neuen Verhaltens in Richtung ambitionierter Veränderungen.

Emotionale Betroffenheit

Macht Sie der Klimawandel betroffen? Die meisten von uns wohl nicht, sonst würden wir unser Verhalten ändern. Außer wir sind Betroffene von einer Überschwemmung, Wassermangel oder anderen Naturkatastrophen.

Ähnlich geht es vielen Managern, wenn sie Marktforschungsdaten bekommen, Berichte über Power-Point präsentiert werden oder über die Komastellen bei Indikatoren gestritten wird. Im Gegensatz dazu entstehen Emotionen dann, wenn der Kunde bei einem Management-Meeting selbst im Raum sitzt und sagt, was ihm nicht passt. Wenn ein Großauftrag plötzlich storniert wird oder wenn die wichtigsten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, dann ist Feuer am Dach. Damit Change gelingt, braucht es möglichst viele Situationen, die jene emotional betroffen machen, die über Macht für Veränderungen verfügen. Also Schluss mit PPT und Berichten und rein in den Kontakt mit Kunden, Wettbewerbern und internen Stakeholdern.

Heiße Themen ansprechen

Jede Organisation hat ihre Tabus und ihre eingefahrenen Muster. Diese stabilisieren und geben Sicherheit. Um weiterzukommen, braucht es aber den „Musterbruch“. Ein gerade noch annehmbares Feedback eines Beraters an eine Managementrunde – scharf an der Grenze der Ablehnung – kann Neues eröffnen. Auch das Ansprechen eines Tabus durch einen Moderator (alle wissen es, keiner sagt etwas ▶



© ICG

– alle sind froh, dass das Thema endlich am Tisch ist) macht eine Organisation plötzlich offen für Neues.

Musterunterbrechung kann auch heißen, gegen klassische Erfolgsrezepte zu verstoßen. Eines z. B. lautet: „Kein Meeting ohne Maßnahmenliste.“ Wenn jedoch das Problem der Organisation die Umsetzungsperformance ist, sollte das nächste Meeting ohne To-do-Liste enden und sich nur dem Thema widmen: „Warum schaffen wir die Umsetzung nicht?“

Räume nutzen

Neues braucht „Territories“. Also raus aus den klassischen Besprechungsräumen, aus „Feel well-Seminarhotels“ o. Ä. Suchen Sie für die Kommunikation Ihrer Change-Prozesse die für Sie stimmige Umgebung. Berg-hütte, Werkstatt, Kloster, Bildungszentrum oder doch mitten im Büro? Der Ort hat großen Einfluss auf die Stimmung und Energie von Menschen. So hat z. B. auch die physische Aufstellung in einem Raum massiven Einfluss auf die Veränderungspotenziale eines Meetings. Tische, Sitzordnung, Licht und Raumklima sind des Öfteren Mini-Interventionen, die Wandel möglich machen oder verhindern.

Abschied nehmen

Es ist nicht die Angst vor dem Neuen, sondern die Angst vor dem Verlust

des Bestehenden, die bei vielen von uns Widerstand produziert. Schlussfolgerung daraus für alle, die sich in neuen Organisationsstrukturen, Prozessen oder Teams wiederfinden: Was gibt es zu tun, um den Abschied zu erleichtern? Nicht durch Schonung, Schönreden oder Tabuisierung, sondern durch die aktive Bearbeitung des Loslassens entsteht Veränderung. Stellen Sie Fragen wie: Was bleibt gleich? Wovon lasse ich los? Was wird nicht mehr so wie früher sein? Persönliche Übergänge zum Neuen gelingen nur dann, wenn ein konstruktiver Abschied vom Alten gelungen ist.

Tun statt Reden

Quick-wins waren lange das Schlagwort für einen wichtigen Teil einer erfolgreichen Veränderung. In Wahrheit geht es beim Initiieren von Veränderungen aber nicht um die Quick-wins, die meistens nur die „low hanging fruits“ umfassen, sondern um Rapid Result. Das heißt: Es geht darum, Situationen herzustellen, wo mit begrenztem Risiko (z. B. nur in einer Filiale, nur für fünf Kunden) herausfordernde Ziele (z. B. Umsatz +50 Prozent, Durchlaufzeit –30 Prozent) neues Verhalten entsteht. In dieser Situation läuft dann nichts mehr in alten Mustern, sondern man konzentriert sich aufs Wesentliche, schafft echte Kooperation, überwindet Schnittstellen und ist mit voller Energie dabei. So

lernt man in der Praxis, künftige Situationen zu bewältigen. Diese Art von „Fitnessprogramm“ bringt mehr als zig Trainings oder lange Konzeptdiskussionen im Trockendock.

Change erleben

Am besten lernt man Change-Know-how durch gemeinsames Tun von Management- und Change-Experten. Dazu braucht es Lern- und Trainingsformen, die in der Praxis neue Methoden, Tools und Vorgehensweisen erleben lassen. Was sicher nicht hilft, sind Standardtrainings zum Change Management oder Auslagerung von Change-Projekten an Berater.

Veränderung hat Priorität

Veränderungsvorhaben müssen Teil der täglichen Managementpraxis sein. Sie werden deshalb über klassische Management-Meetings gesteuert und finden sich in Zielvereinbarungen und Arbeitsprogrammen wieder. Was zählt, ist die Priorität für diese Vorhaben bei den Mächtigen. Sie sind die Manager, die Projekte steuern. Sie involvieren sich inhaltlich und treffen Entscheidungen über Schlüsselpersonen. Change-Steuerung bedeutet keine Power-Point-Verkaufsveranstaltungen der Projektteams, deren Ziel das „Abnicken“ von Entscheidungen durch den Vorstand ist. Wirkung entsteht, wenn das Top-Management an der Sache

dran ist und das Projektteam in den Ergebnissen fordert. Vorstände, die etwas bewegen wollen, brauchen nichts dringender als wohlwollende Sparringpartner.

Mutige Entscheidungen

An den neuralgischen Punkten eines Change-Prozesses braucht es auch klare und fundierte personelle Entscheidungen. Wem traue ich was zu? Wer hat Potenziale? Wo braucht es einen personellen Wechsel? Professionelle Potenzialanalysen können helfen, Fähigkeiten und Entwicklungschancen zu erkennen. Am meisten zählt aber die Bereitschaft von Führungskräften, sich unvoreingenommen mit den Anforderungen der Zukunft auseinanderzusetzen – und zwar mit sich selbst und mit ihren Schlüsselpersonen, um dann zu entscheiden, wer am besten wofür geeignet ist.

Klarheit und Konsequenz

Ein Patentrezept für das Gelingen von Change-Prozessen können wir zum Abschluss nicht liefern, doch wird die Logik von Veränderungen verstanden und werden die wichtigsten Prinzipien befolgt, dann hat Wandel eine Chance.

Echter Change muss unter die Haut gehen – und dazu braucht es Führungskräfte mit einem intakten Selbstwert, viel Sensibilität und Wertschätzung für andere Menschen, aber auch mit der notwendigen Klarheit und Konsequenz im Handeln.

manfred.hoefler@ICG.eu.com



Dr. Klaus Doppler

Bestsellerautor, Managementtrainer und Vordenker in Sachen Change Management

www.doppler.de

DOPPLER
Organisationsberatung
& Verhaltenscoaching

Interview

Das Geheimnis erfolgreicher Veränderungen

Was macht eine Führungskraft zum wirksamen Change-Manager?

- Die Ausgangssituation realistisch einschätzen und unverzagt ans Werk gehen.
- Guten Zugang zu den eigenen Gefühlen und den Gefühlen der Betroffenen finden.
- Die Bedeutung von Haltungen und Einstellungen richtig einschätzen und die Themen nicht versachlichen.
- Die Betroffenen rechtzeitig beteiligen.
- Widerstand als siamesischen Zwilling von Veränderung betrachten.
- Sich als teamorientierter Architekt bzw. Trainer verstehen.
- Die relevanten Themen unverfälscht auf den Tisch bringen.
- Ehrlicher Makler sein zwischen den unterschiedlichen Interessen.

Welche Rolle haben Vorstände/Top-Manager beim Managen von Veränderungen?

- Die Gesamtausrichtung des Unternehmens durch ganzheitliche Steuerung sicherstellen.
- Das ganze Unternehmen kommunikativ durchdringen und handlungsfähig machen.
- Angst der Mitarbeiter ernst nehmen.
- Insgesamt gelassen bleiben – in der tobenden Brandung mit heiterer Besessenheit den Veränderungsprozess vorantreiben.

Die drei häufigsten Fehler bei gut gemeinten, aber schlecht gemachten Veränderungsprozessen?

- Taktieren oder noch schlimmer: Wahrheit auf Raten.
- Basisdemokratische Grundsatzdiskussionen zulassen.
- Sich zu viel auf die eigene Schulter laden.

Von Klaus Doppler konnten wir in mehrwöchigen gemeinsamen Lernexpeditionen spannende Impulse für unseren Change-Ansatz gewinnen.



Literaturtipp

Change Management Den Unternehmenswandel gestalten

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg;
Campus Verlag; 12. Auflage, 2008