

Yes we change – nicht erst seit Obama weiß man, wie schwer Veränderungen gelingen. Die Gründe, warum alles so bleiben soll, wie es ist, sind vielfältig. Sie zu erkennen ist der erste Schritt für einen wirksamen Change.

Warum Veränderungen scheitern

... und was man dagegen tun kann

Teil 1



Der aktuelle Zustand ist komfortabel

Keiner verändert sich gerne ohne Grund. Solange wir Menschen den aktuellen Zustand nicht als gefährdet sehen, lassen wir uns nicht auf unsicheres neues Terrain ein. Oft haben wir die Gefährdung zwar im Kopf schon erkannt (siehe Klimawandel), sind aber emotional noch nicht betroffen (die Unwetterkatastrophen sind weit weg).

Tip: Es braucht im Change Management Gelegenheiten, die emotional betroffen machen. Gespräche mit Kunden, die sagen, was ihnen am Service nicht passt, wirken ganz anders als analytische Marktforschungsdaten. Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitern unmittelbar Feedback über ihr Verhalten bekommen, sind weitaus stärker betroffen, als wenn sie die Mitarbeiterbefragung von Experten präsentiert bekommen. Nur über emotionale Erlebnisse schaffen Sie einen „sense of urgency“.



Die Unternehmenskultur ist ein Gefängnis

Neue engagierte Top-Manager kommen in ein kriselndes Unternehmen (siehe Quelle, ÖBB oder General Motors) und das meiste bleibt, wie es ist. Die Unternehmenskultur, d. h. die ungeschriebenen Gesetze bestimmen die Veränderungsmöglichkeiten: Was wird belohnt, was wird bestraft und wie erklärt man sich die Welt? Da haben neue wenig Chancen, gegen die Kultur zu arbeiten – es sei denn, sie zerschlagen alles.

Tip: Erkunden Sie die Unternehmenskultur aktiv. Nicht über Fragebögen, sondern über Dialog. Erforschen Sie, welche kulturellen Muster Veränderung unterstützen oder behindern. So können Sie Prototypen einer neuen Kultur schaffen. Denn Kultur ist per se nicht veränderbar. Sie entsteht nur neu, wenn mit anderen Werten mehr Erfolg produziert wird.



Es fehlt an glaubwürdigen Führungsautoritäten

Viele Führungskräfte verlangen von ihren Mitarbeitern Neues, verhalten sich selbst aber wie bisher. Manche haben nur die eigene Karriere und die eigenen Ziele im Kopf und erwarten gleichzeitig, dass sich ihre Mitarbeiter auf für sie unsichere Neuerungen einlassen.

Tip: „Walk the talk“ sagen die Amerikaner dazu. Gemeint ist: Das, was man von anderen verlangt, auch selbst zu tun. Geben Sie Orientierung, indem Sie die Veränderung bei sich selbst starten. Zum Beispiel: Durch Einsparungen im unmittelbaren Umfeld, wo es selbst weh tut. Arbeiten Sie nicht hinter verschlossenen Türen, sondern gehen Sie auf Ihre Leute zu. Zeigen Sie Emotion.

Kennen Sie noch weitere Gründe?

Schreiben Sie uns. In der nächsten Ausgabe folgt die Fortsetzung – vielleicht auch mit Ihren Erfahrungen und Ideen.

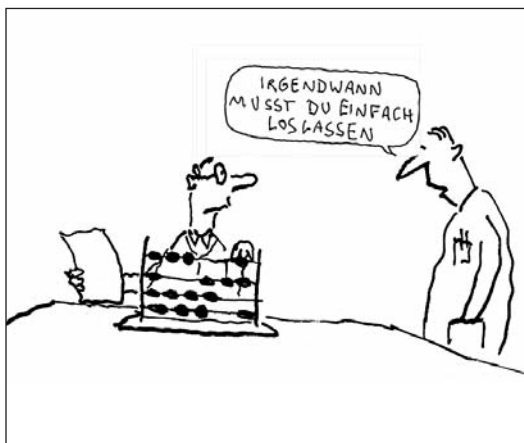
manfred.hoefler@ICG.eu
klaus.birkbauer@ICG.eu



Menschen wollen nicht Objekt einer Veränderung sein

Die meisten Menschen unseres Kulturkreises wollen ihr Schicksal selbst in der Hand haben, mitentscheiden können und nicht Objekt anonymer Pläne sein. Keiner erwartet Beteiligung bei Themen, die weit weg sind. Aber wenn es um die eigene Arbeit geht, möchte man gefragt/beteiligt werden. Oder man schaltet drei Gänge zurück bzw. leistet Widerstand.

Tipp: Es geht um das richtige Maß an Beteiligung. Basisdemokratische Entscheidungen funktionieren genauso wenig wie Pläne, die von oben oder von Experten vorgegeben sind. Das Top-Management soll Richtung und Rahmen vorgeben. Darin laufen dann Entwicklungen unter starker Beteiligung der Betroffenen. Noch ein Tipp: Top-Manager sind gut beraten, auch bei Strategien Impulse von Mitarbeitern am point of sale oder am shop floor einzuholen.



Das Loslassen fällt am schwersten

Menschen haben nicht Angst vor Neuem, sondern fürchten sich, vom Bekannten loszulassen. Zum Beispiel Restrukturierung steht an: Wem fällt es leicht, Abschied zu nehmen, ohne Halt dazustehen, die Sicherheit des gewohnten sozialen Umfelds aufzugeben? Die Agenten der Veränderung reden nur über das Neue, aber keiner hilft beim Loslassen.

Tipp: Jeder gelungene persönliche Übergang hat drei Phasen: Beenden und Loslassen, dann neutrale Zone (das Dazwischen) und zuletzt der Neubeginn. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter durch professionelles Coaching, diese Schritte konstruktiv zu durchleben. Begonnen wird mit den Fragen „Was verliere ich, wovon muss ich Abschied nehmen und was bleibt stabil?“



Die Interessen unterscheiden sich

Viele Change-Botschaften gehen ins Leere. Der Sender (z. B. der Vorstand) möchte Kostensenkungsmaßnahmen, die den Unternehmenswert steigern. Die Empfänger (Menschen, die sich deshalb verändern sollen) wollen eine stabile Arbeit, ein sicheres Einkommen und eine spannende Aufgabe. Ein klassischer Fall von Interessenkonflikt.

Tipp: Jede Veränderung braucht eine Stakeholder-Analyse. Wer hat, bezogen auf die Veränderung, welche Interessen und welchen Einfluss? Wo gibt es welche Kraftfelder und wie können diese im Sinne einer gemeinsamen attraktiven Zukunft genutzt werden? Interessen sind legitim und gehören verhandelt.