

Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt involvieren

Wie Change-Massnahmen besser gelingen

Die Wirtschaft und das Arbeitsumfeld verändern sich mit hohem Tempo. Klassische Change-Projekte funktionieren deshalb nicht mehr. Die Hauptgründe dafür liegen in veralteten Vorgehensweisen. Dieser Beitrag stellt eine Methode vor, die zeigt, wie Transformationsvorhaben besser gelingen.

Von Anne M. Schüller

Wenn Change-Projekte misslingen, liegt das sehr oft am «wie». Schauen wir uns also zunächst das übliche Vorgehen an: Gross angelegt und gern von Beratungshäusern teuer begleitet, werden klassische Change-Projekte weit oben im Unternehmen geplant und dann mit viel Tamtam über alles und jeden von oben nach unten «ausgerollt». So sind, kein Wunder, klassische Change-Projekte längst zu Hassprojekten verkommen. Wie verschiedene Studien zeigen, scheitern bis zu 80 Prozent.

Das Problem dabei ist nicht der Wandel per se. Das Problem ist auch nicht der Starrsinn der Mitarbeitenden, ihre Beharrungstendenzen und ihre Unwilligkeit. Natürlich mag unser Gehirn gern Routinen, weil sie erstens Sicherheit bieten und zweitens Energie sparen helfen. Doch schon immer haben die Menschen auch das Alte verworfen und das Neue gewagt. Die Evolution stellt den Pioniergeist und den Wissensdurst vor das Beharren und die Tradition. Nur so ist Fortschritt überhaupt möglich. Die Suche nach Neuem zählt zu den wichtigsten Triebfedern unseres Denkapparats.

Change-Projekte: Bis zu 80 Prozent scheitern

Das Hauptproblem für das Scheitern klassischer Change-Projekte liegt darin, dass noch immer die «bewährten» Methoden aus längst vergangenen Zeiten regieren. Sie werden an den Unis gelehrt, in Fachbüchern rezitiert und im unternehmerischen Alltag implementiert, weil es «alle so machen». Um welche Methoden

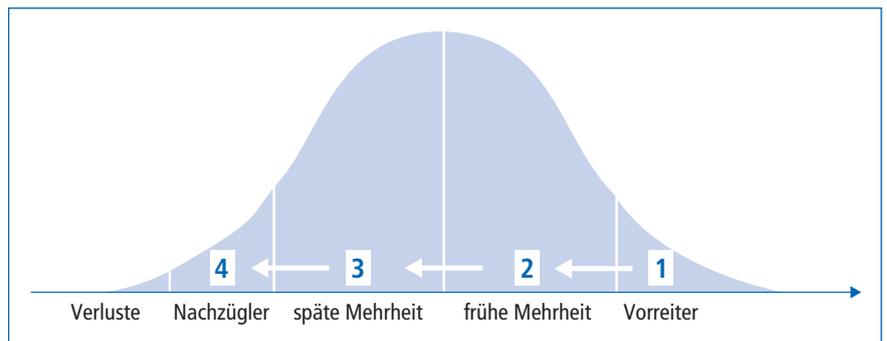
geht es? Da ist zum Beispiel der auf den Soziologen Kurt Lewin zurückgehende Dreiphasenprozess von «unfreeze, move, refreeze» (auftauen, bewegen, wieder einfrieren) aus dem Jahr 1947. Doch Auftauen dauert! Und eingefrorene Zustände sind in hochdynamischen Zeiten letal. Heutzutage wird eine erstens fortwährende und zweitens vorausschauende Selbsterneuerung gebraucht.

Populär ist auch die siebenstufige Change-Kurve von Elisabeth Kübler-Ross aus dem Jahr 1969. Sie beschreibt das emotionale Erleben von Menschen in finalen Veränderungsprozessen, beruhend auf Interviews mit Sterbenden und Trauernenden. Es führt über Schock und Leugnung ins Tal der Tränen bis zur schliesslichen Akzeptanz. Da stellt sich die Frage: Wieso muss man seine Mitarbeitenden durch ein «Tal der Tränen» manövrieren? Angst- und Schmerzinformationen haben im Hirn immer Vorfahrt. Und ungute Gefühle führen zu Vermeidungsstrategien. Also wird man sich gegen das nächste Change-Projekt wehren. Oder man wird es verteufeln. Oder man sitzt es einfach aus.

Das «Wie» verändern: Changen Sie Change!

Wenn nicht so, wie aber dann? Ändern Sie die Vorgehensweise: Changen Sie Change! Ablehnung und Unlust entstehen automatisch immer dann, wenn etwas von oben verordnet wird, also mit Druck oder Zwang behaftet ist. Zustimmung hingegen entsteht, wenn man über eine Veränderung selbst entscheidet. Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und gelingende Wandelprozesse. Wenn zudem die Entscheidungen «klein» sind und man gewohnt ist, sie immer wieder anzupassen, ist es viel leichter, sich zu restrukturieren, wenn die Umstände dies fordern. Sind die Entscheidungen hingegen «gross» und neigt man im Unternehmen dazu, vorgedachten Plänen zu folgen, wird man auch dann noch an ihnen festhalten, wenn sie unbrauchbar sind.

Wer grössere Change-Massnahmen plant, darf zudem die Leute nicht abkommandieren. Es ist ein Fehler, seine Energie an die zu verschwenden, die den Wan-



Change-Prozess in Anlehnung an die Innovation Curve von Everett Rogers

del (zunächst) nicht wollen. Indem man ihnen viel zu lange viel zu viel Aufmerksamkeit widmet, stärkt man ihre Position und gibt ihnen Zeit, Zwietracht zu säen. Die Menschen haben ganz einfach verschiedene Geschwindigkeiten, wenn es um Wandel geht. In jeder Firma gibt es Vorreiter und Nachzügler. Um also nicht gegen Widerstand angehen zu müssen, konzentriert man sich zu Beginn am besten auf die Experimentierfreudigen und Pioniere mit Biss und Durchhaltevermögen. Idealerweise spricht man Einladungen zum Mitmachen aus, wobei ein sukzessives Aufspringen jederzeit möglich ist. Vorreiter kann man auch ganz gezielt involvieren, wenn man sie aus früheren Initiativen schon kennt. Zudem kann jeder Personen benennen, die er für passend hält. Querdenker-Persönlichkeiten spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie sind prädestiniert für den Start.

Vorgehen in Anlehnung an die Innovation Curve

Ein Vorgehen in Anlehnung an die Innovation Curve von Everett Rogers halte ich für besonders geeignet. Beginnend mit den Vorreitern wird nach und nach die ganze Organisation durch den Veränderungsprozess gehen. Die Stossrichtung ist dabei nicht topdown, sondern horizontal. Von den Ersterfolgen inspiriert rücken weitere Einheiten nach. Die frühe Mehrheit wird nichts versuchen, bevor es nicht andere ausprobiert haben. «Ihr müsst nicht durch den reissenden Fluss ans andere Ufer. Wir schicken eine Vorhut, die euch Trittsteine legt», so ermuntert man die, welche zunächst noch zögern. Sukzessive findet eine virale Ansteckung von Mitarbeitendem zu Mitarbeitendem statt, eine Ansteckung, die nicht gefährlich, sondern in diesem Fall

sehr nützlich ist, weil auf freiwilliger Basis immer mehr Personen durch die Veränderung gehen.

Eine Faustregel besagt: Wenn zehn Prozent der Menschen für eine Sache gewonnen sind, entsteht Sog. Wurden also genügend Leute aus der frühen Mehrheit erreicht, das Neue zu wagen, wird die späte Mehrheit dem folgen. Dort sitzen viele Bewahrer. Die warten, bis eine Brücke ins Neuland gebaut und damit alles sicher ist. Es bringt rein gar nichts, sie von Anfang an mitnehmen zu wollen. Vielmehr beruhigt man diese, indem sie zunächst an den Veränderungen noch nicht teilnehmen müssen.

Bei den Nachzüglern sitzen auch die Bedenkenträger. Diese wird man erst dann überzeugen, wenn alle Gefahren beseitigt sind. Dabei ist zu differenzieren: Konstruktive Skeptiker können durchaus nützlich sein, weil sie einen dazu bringen, gründlicher nachzudenken und (noch) bessere Argumente zu entwickeln. Boykottierer hingegen, die kategorisch (und in eigennütziger Absicht) für die Bewahrung der Vergangenheit kämpfen, kann sich niemand noch länger leisten. Von ihnen muss man sich trennen. Einige werden von sich aus gehen. Sie verlassen das Unternehmen, weil es nicht mehr zu ihnen passt. Es bleibt ein Team, das eine starke Anziehungskraft auf gute neue quirlige Mitarbeitende ausübt. Und das sind genau die Mitarbeitenden, die man braucht, um sich fit für die Zukunft zu machen.



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk Xing zum Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueller.de

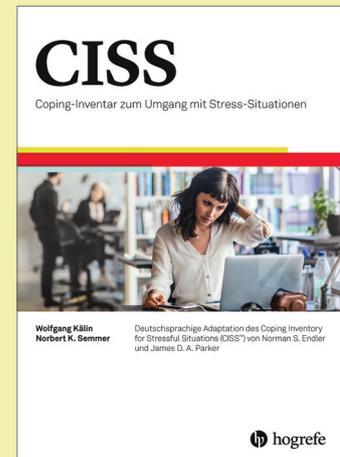
DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
Die Orbit-Organisation – In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Auch als Hörbuch erhältlich

Coping-Inventar zum Umgang mit Stress-Situationen



Wolfgang Kälin / Norbert K. Semmer

CISS

Das Coping-Inventar zum Umgang mit Stress-Situationen (CISS) ist die auf 24 Items gekürzte, deutschsprachige Adaptation des in der Originalversion 48 Items umfassenden Coping Inventory for Stressful Situations.

Test komplett bestehend aus:
Manual, 20 Fragebogen, 20 Auswertungs- und Profilbogen, Auswertungsschablone und Mappe.

Best.-Nr. 03 116 01
€ 108,00 (115,56 inkl. USt.)
CHF 134,00 (144,32 inkl. MwSt.)

- fokussiert sich auf spezifische Copingstile
- eignet sich in der Arbeits- & Organisationspsychologie, der Persönlichkeits- sowie der Gesundheitspsychologie
- bietet eine hohe psychometrische Qualität
- dauert nur 10 bis 15 Minuten in der Durchführung
- ist geeignet ab 16 Jahren



 **hogrefe**