

Halleluja! Endlich ändert sich was.

So gelingt Change

Überall auf der Welt definieren Visionäre das Mögliche neu. Die Zukunft liegt in den Händen derer, die mit frischem Denken und Handeln die entscheidenden Umbrüche wagen. Dafür braucht es Übermorgengestalter im Unternehmen – und Change-Prozesse, die auf eine neue, agile Weise tatsächlich Wandel bewirken.

In einer der Kölner Messehallen haben der Physiker und Wissenschaftsjournalist Ranga Yogeshwar und der Starautor Frank Schätzing, der durch den SciFi-Thriller „Der Schwarm“ zu Weltruhm kam, schon vor Jahren ein beeindruckendes Experiment durchgeführt. 200 Menschen sind versammelt. In der Hallenmitte befindet sich ein riesiger Kreis. Um den Kreis herum sind im Uhrzeigersinn Tafeln mit den Ziffern eins bis zwölf aufgestellt. Die Probanden werden gebeten, im Kreis herumzuschlendern, nicht miteinander zu kommunizieren, das gesamte Terrain zu nutzen und immer einen Abstand von gut einer Armlänge zu allen Nachbarn zu halten.

Allerdings erhielten 20 der Leute im Kreis eine geheime Anweisung, wobei keiner von ihnen wusste, dass auch andere diese bekommen hatten. Nach etwa zwei Minuten des Umher-

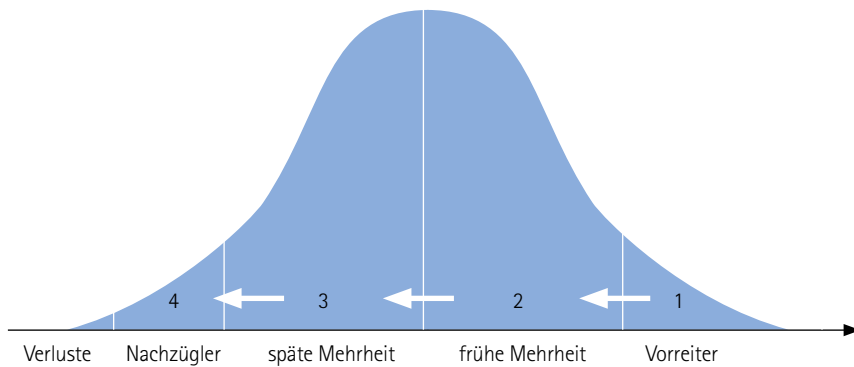
wanderns sollten sie langsam zur Ziffer zwölf gehen und davor stehen bleiben. Das taten sie auch. Immer mehr Menschen zogen ihnen nach. Nach kaum fünf Minuten knubbelten sich fast alle vor der zwölf, ohne dass jemand sie dorthin gerufen hätte. 20 Individuen, also zehn Prozent, hatten es rein durch ihr Verhalten geschafft, den ganzen Schwarm an ein Ziel zu bringen, ohne ihnen Anweisungen geben zu müssen.

Damit wurde eine Faustregel bewiesen, die besagt: Sind zehn Prozent der Menschen für eine Sache gewonnen, entsteht Sog. Es sind die Vorreiter und Schrittmacher, die Experimentierfreudigen mit Tatkraft und Durchhaltevermögen, die eine Veränderung initiieren. Ihr Mut macht auch anderen Mut. Sie verbreiten Zuversicht und machen Lust auf Wandel. Von ihren Ersterfolgen inspiriert, in-



// AUTOR

Anne M. Schüller
Managementvordenkerin,
Keynote-Speakerin,
Autorin und Business-
coach



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

teressieren sich auch mehr und mehr Andere für das Neue. Schließlich machen sich alle auf den Weg in die Zukunft.

Veränderung: eher Chance oder eher Gefahr?

Statt aber zügig mit den Pionieren voranzumarschieren, wird in vielen Unternehmen eine Menge Zeit damit verplempert, sogleich jeden in den Change mitzunehmen – oder zunächst die Verweigerer überzeugen zu wollen. Indem man denen viel zu lange viel zu viel Aufmerksamkeit schenkt, stärkt man ihre Position und gibt ihnen Zeit, Zwietracht zu säen. Aus ihren Schützengräben heraus bekämpfen sie das Neue und verbreiten ein Klima der Angst. Doch Angst ist der größte Blockierer des Wandels.

In der einschlägigen Fachliteratur wird auch gerne behauptet, es brauche Leidensdruck, um Veränderungsbereitschaft in Gang zu bringen. Doch das stimmt nur vereinzelt. Sehr vielen Menschen macht es Freude, zu wachsen und besser zu werden. Ohne jeden Leidensdruck beginnen sie aus sich heraus mit etwas ganz und gar Neuem. Denn Herausforderungen üben eine starke Faszination auf uns aus. Wir empfinden Stolz und erleben Hochgefühle, wenn wir uns weiterentwickeln und Bestehendes optimieren.

Andererseits sieht nicht jeder in allem „Neu“ eine Verheißung. Manche sehen in Innovationen kein mögliches Plus, sondern eine Bedrohung. So werden die Risiken, die eine Neuerung bringen könnte, überbewertet und

stark überzeichnet. Im Wesentlichen ist Neurochemie, die übermächtige Mitgift unserer Jahrmillionen langen Vergangenheit, die Ursache dafür. Unbekanntes erscheint vielen als diffuse Bedrohung, die in der Tat ängstigen kann, weil sie nicht greifbar ist.

Manche sind, wenn es um Umbruch und Wandel geht, richtig gut darin, sich geradezu apokalyptische Szenen auszumalen. Selbst wenn solche Ängste unbegründet sein sollten, für den Betroffenen sind sie real. Je mehr die Führung dann auf Veränderung pocht, desto stärker klingt das nach Gefahr. Hätten aber alle Menschen vor unserer Zeit das Ungewisse gescheut, säßen wir noch immer in Höhlen und würden frieren.

Es sind die Vorwärtsdenker, die mutigen Andersmacher und kühnen Zukunftsgestalter, die mit neugierigem Infragestellen und umtriebigen Ideen Konventionen durchbrechen und Trittsteine ins Neuland legen. Dieser unbändige Vorwärtsdrang, das Entdecker-Gen in uns, bringt die Menschheit voran. Die Evolution favorisiert ehrgeiziges Leben, das sich an die jeweiligen Umstände aktiv anpassen kann. Sie stellt den Pioniergeist vor das Beharren und den üblichen Trott. Wissensdurst und Lernbereitschaft sind uns angeboren – und die wichtigsten Treiber, um uns voranzubringen.

Change-Projekte misslingen? Das liegt am „Wie“

Betrachten wir zunächst das übliche „Wie“ eines klassischen Change-Projekts: Mit groß-

en Zielen im Blick, vorgezeichneten Pfaden und festgezurrten „Meilensteinen“ versehen und gern von Beratungshäusern teuer begleitet, wird es weit oben im Unternehmen fix geplant und vorgabengetreu von oben nach unten „ausgerollt“. Heißt: Die Mitarbeitenden werden vor vollendete Tatsachen gestellt. Längst ist alles beschlossene Sache, nun gilt es, ihnen das zu „verkaufen“. Kein Wunder, dass solcher Change oft misslingt. Jenseits aufgehüschter PR-Stories für die Fachmagazine liegt die Scheiterquote klassischer Change-Projekte bei bis zu 80 Prozent. Das kostet nicht nur Zeit und Geld, sondern neben Frust und Change-Müdigkeit auch eine Menge Vertrauen.

Doch nicht der Starrsinn der Mitarbeiter:innen, ihre Beharrungstendenzen und ihre Unwilligkeit sind das Problem. Das Problem ist die falsche Vorgehensweise. Natürlich mag unser Denkkapazität das Bekannte und die Routinen, weil beides Sicherheit bietet und Energie sparen hilft. Doch mal ehrlich: Oft sind wir einfach nur froh, wenn auf etwas schlechtes Bestehendes etwas gutes Neuartiges folgt. Ständig ändern wir was, wenn das Danach uns attraktiver erscheint als das Davor.

Wer größere Veränderungsvorhaben plant, darf die Leute aber nicht abkommandieren. Ablehnung und Unlust entstehen immer dann, wenn etwas „von oben“ verordnet wird, also mit Druck oder Zwang behaftet ist. Zustimmung hingegen entsteht, wenn wir über eine Veränderung selbst entscheiden – dann kommen wir sogar mit Einschnitten zurecht. Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und gelingenden Wandel. Werden die Mitarbeiter:innen von Anfang an in den Veränderungsprozess eingebunden, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Wandel wirklich gelingt.

Wenn zudem die Entscheidungen „klein“ sind und man gewohnt ist, sie immer wieder anzupassen, ist es viel leichter, ein Unternehmen zu restrukturieren, sofern die Umstände dies fordern. Sind die Entscheidungen hingegen „groß“ und neigt man traditions halber intern dazu, vorgedachten Plänen zu folgen, wird man auch dann noch an ihnen festhalten, wenn sie unbrauchbar sind. Denn Abbruch käme einem Versagen gleich.

Herkömmliche Change-Prozesse	Zeitgemäße Change-Prozesse
Change ist ein Projekt mit Anfang und Ende, das auf identifizierte Defizite reagiert.	Change ist eine kontinuierliche, proaktive und vorausschauende Selbsterneuerung.
Das Mindset: Es gibt Beharrungstendenzen und Widerstände, weshalb Veränderung verordnet werden muss.	Das Mindset: Veränderung im Sinne von nützlichem Neuem und dienlicher Weiterentwicklung ist willkommen.
Ziele und Stationen auf dem Weg zum Ziel werden vorgegeben und sind „at target, on budget, in time“ einzuhalten.	Ziele und Stationen auf dem Weg zum Ziel werden iterativ entwickelt und können sich ändern.
Die Maßnahmenplanung wird „oben“ getroffen und dann wie festgelegt wasserfallartig nach unten „ausgerollt“ und abgearbeitet.	Die Mitarbeitenden werden nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern entwickeln selbst Lösungsmöglichkeiten und testen diese.
Führungskräfte und Change Manager „verkaufen“ die vorgegebenen Maßnahmen und setzen sie zwangsweise um.	Da involviert, überzeugen die Mitarbeitenden einander kollegial von den Notwendigkeiten. Führungskräfte ermutigen und unterstützen.
Mitarbeiter werden zu den geplanten Maßnahmen „verdonnert“ bzw., wenn sie „dran“ sind, abkommandiert.	Nicht Müssen, sondern Wollen steht im Vordergrund. Das Vorgehen ist analog zur Innovation Curve von Everett Rogers.
Selbst wenn das Projekt scheitert, werden Erfolgsmeldungen „nach oben“ gegeben.	Sinnlose oder undurchführbare Projekte werden einvernehmlich und sehr zügig eingestellt.

Erfolg im Change durch die „Innovation Curve“

Tatsache ist: Die Menschen haben verschiedene Geschwindigkeiten, wenn es um Veränderung geht. Manche haben ein hohes Strukturierungsbedürfnis, andere ein niedriges Risikobereitschaftsniveau. Das müssen wir respektieren. Man darf weder die einen unterfordern noch die anderen überfordern. Ein Change-Vorgehen in Anlehnung an die Innovation Curve des Kommunikationswissenschaftlers Everett Rogers ist deshalb viel besser geeignet. Dieses Konzept besagt, dass Neuerungen je nach Persönlichkeitstyp zeitlich verzögert übernommen werden. Das leuchtet ein.

Die Agilität, die sich überall Bahn bricht, muss auch in den Change-Prozess kommen. Verändern Sie diesen also nicht nur ein bisschen, stellen Sie den Prozess als solchen infrage. Transformieren Sie Change! Lassen Sie zunächst die Vorreiter ran. Jedes Change-Projekt ist ein Pionierprojekt, und das ist eben nicht jedermanns Sache. Aus freien Stücken sind immer nur einige wenige nach vorne gestürmt. Eine Gruppe als

Ganzes ist sicherer, wenn zunächst nur eine solche „Vorhut der Willigen“ Neuland betritt, um dort nach Chancen zu suchen. Erst dann, wenn diese heil zurückgekehrt ist, folgen andere nach, damit sich das Alte mit dem Neuen verbindet. Ergo:

- › Die Vorreiter preschen mutig ins Neuland vor.
- › Die frühe Mehrheit folgt auf festen Trittsteinen nach.
- › Die späte Mehrheit wartet auf eine sichere Brücke.
- › Die Nachzügler reihen sich erst zum Schluss ein.
- › Einzelne kommen nicht mit oder bleiben zurück.

Beginnend mit den Vorreitern wird so nach und nach die gesamte Organisation durch den Transformationsprozess gehen. Die Stoßrichtung ist dabei nicht top-down, sondern horizontal. Von den Ersterfolgen inspiriert, schließen sich immer mehr an. Die frühe Mehrheit wird nichts versuchen, bevor es nicht andere ausprobiert haben. „Ihr müsst nicht durch den reißenden Fluss. Wir schi-

cken eine Vorhut, die euch Trittsteine legt“, so ermuntern Sie die, die zunächst noch zögern. Sukzessive werden mit wachsender Gewissheit immer mehr Leute freiwillig durch die Veränderung gehen.

Erst die Vorreiter, dann die große Mehrheit

Wurden genügend Personen aus der frühen Mehrheit erreicht, das Neue zu wagen, wird die späte Mehrheit den Voreuseilenden folgen. Bewahrer warten, weil sie vorsichtig sind, bis auf beschilderten Wegen eine Brücke ins Neuland gebaut und alles sicher ist. Es bringt rein gar nichts, sie gleich zu Beginn mitnehmen zu wollen. Vielmehr beruhigt man sie, indem sie zunächst an den Veränderungen noch nicht teilnehmen müssen.

Bei den Nachzügler*innen sitzen 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 uns dazu bringen, gründlicher nachzudenken und bessere Optionen zu finden. Hüten müssen wir uns vor den Boykottierern, die verbissen auf der Bremse stehen und aus Eigeninteresse für die Konservierung der Vergangenheit kämpfen. Von ihnen müssen wir uns konsequent trennen. Manche werden von sich aus gehen. Sie verlassen das Unternehmen, weil es nicht mehr zu ihnen passt. Doch das ist nicht tragisch. Neophobische Zukunftsverweigerer kann sich niemand noch länger leisten.

// KONTAKT

>> www.anneschueller.de

// LITERATURTIPP

Zukunft meistern: Das Trend- und Toolbuch für Übermorgengestalter.
 Von Anne M. Schüller. Gabal Verlag 2024.