

Abenteuer Change Management

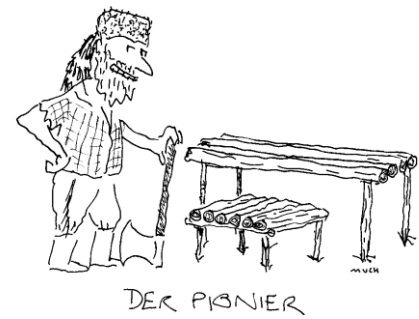
Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen

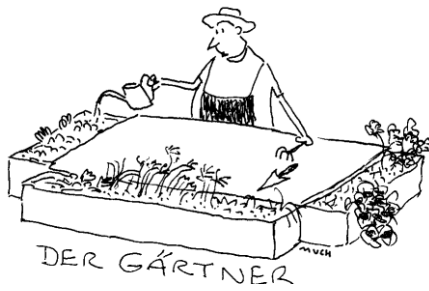


Rückenwind

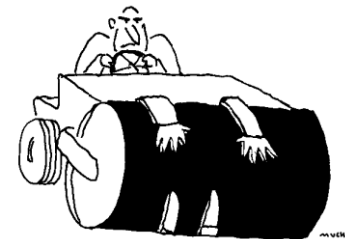
Copyright. Alle Rechte vorbehalten. Rückenwind. 2015

Der Change-Manager: Welcher Typ sind Sie?





DER ASPHALTIERER



Jeder von uns ist an gewollten oder ungewollten Veränderungen beteiligt – als Gestalter, als Betroffener oder einfach irgendwie.

Machen Sie eine kleine Übung, die Ihnen hilft, ein klares Bild von Ihrer Change-Situation zu bekommen. Dabei kann es sich um eine ganz persönliche Veränderung handeln. Oder Sie initiieren ein Change-Vorhaben in Ihrer Funktion als Führungskraft, oder aber es ist eine Veränderung, in der Sie einfach mittendrin stecken. Nehmen Sie dazu ein Blatt Papier und halten Sie Ihre wichtigsten Gedanken zu folgenden Fragen fest:

1. Wo findet die Veränderung statt?

Als Erstes benennen Sie das relevante System der Veränderung. Worum geht es? Um mich? Eine spezifische Abteilung oder das Unternehmen insgesamt? Eine besondere Gruppe? Eine Community? Beschreiben Sie vor allem auch die Grenzen, innerhalb derer die Veränderung stattfindet.

.....

.....

.....

2. Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Wenn Sie aus einer Helikopter-Perspektive auf den von Ihnen festgelegten Bereich schauen: Wie lassen sich Stärken und Schwächen der Situation beschreiben?

Welches Umfeld gibt es? Welche Dynamiken, Kräfte und Beziehungen wirken in diesem Feld? Was ist gut, so wie es ist, und wer zieht Vorteile daraus? Woher kommen die Impulse, dass die Zukunft anders sein sollte als die Gegenwart?

.....

.....

.....

3. Wie könnte ein Sollzustand aussehen?

Wenn Sie sich in den vom Initiator der Veränderung (das können Sie oder andere sein) angedachten Wunschzustand versetzen, wie lässt sich dieser beschreiben? Stellen Sie sich einen Tag, eine Woche in diesem künftigen Zustand vor: Wie laufen das Leben, die Prozesse darin ab? Welches Verhalten erkennen Sie an sich und an anderen? Oder malen Sie einfach ein Bild des Wunschzustandes. Beschreiben Sie auch, was Ihnen an diesem Bild gefällt und was Unwohlsein auslöst.

.....

.....

.....



4. Wo stehe ich innerhalb des Veränderungsprozesses?

Schauen Sie von oben auf Ihre Situation und stellen Sie sich folgende Fragen? Wo finde ich mich in der Ausgangslage, wo im Zukunftsbild? Mit welchen Menschen und Aufgaben bin ich verbunden? Welche unterschiedlichen Positionen sehe ich für mich im beschriebenen Zukunftsbild?

.....

.....

.....

5. Was spüre ich in mir, wenn ich in mich hineinhöre?

Richten Sie Ihren Blick auf Ihr Inneres und beschreiben Sie Ihre persönlichen Gefühle: Was bei dieser Veränderung treibt mich an, wo verspüre ich Lust mitzugestalten? Wo kommen Ängste oder Unsicherheit hoch? Was hält mich davon ab, loszulegen oder mitzumachen?

.....

.....

.....

6. Wie stelle ich mir den Veränderungsprozess vor?

Ich schaue auf die Differenz zwischen Ist- und Sollzustand und überlege, wie der Übergang und die Entwicklung gestaltet werden

könnten. Welche Vorstellungen entstehen? Wie lange dauert der Prozess? In welche Phasen könnte er strukturiert werden? Braucht es Vorbereitung, Analysen, Konzepte oder andere wichtige Schritte? In welchem Rhythmus könnte der Prozess ablaufen? Zuerst langsam, dann schnell, oder umgekehrt? Oder gleichmäßig getaktet? Zeichnen Sie eine erste kleine Landkarte mit angedachten Ereignissen und möglichen Meilensteinen auf Ihrem Weg vom Ist- zum Sollzustand. Bedenken Sie dabei, dass es ein erster Entwurf ist, der Orientierung gibt, und dass der Prozess sicher nicht genau so passieren wird, wie Sie ihn entwerfen.

.....

.....

.....

7. Was ist die Essenz, worum geht es wirklich?

Lesen Sie in Ruhe Ihre Beschreibung durch und lassen Sie die Ergebnisse wirken. Vielleicht machen Sie einen kurzen Spaziergang, holen sich einen Kaffee oder wechseln einfach die Perspektive. Dann versuchen Sie die folgenden Fragen zu beantworten: Was ist der Kern des Veränderungsvorhabens? Was ist das zentrale Motto? Wo liegen der Knackpunkt des Erfolges beziehungsweise die Gefahren eines möglichen Scheiterns?

.....

.....

.....

8. Wer sind meine Verbündeten?

Veränderungen alleine umzusetzen ist schwierig. Halten Sie fest, wer Ihnen bei der Umsetzung helfen kann. Wer hat Interesse an der Entwicklung, wer hat Macht, etwas zu bewegen? Wo sind die größten Widerstände zu erwarten? Mit wem können Sie sich zusammentun, damit eine kraftvolle Energiequelle entsteht?

.....

.....

.....

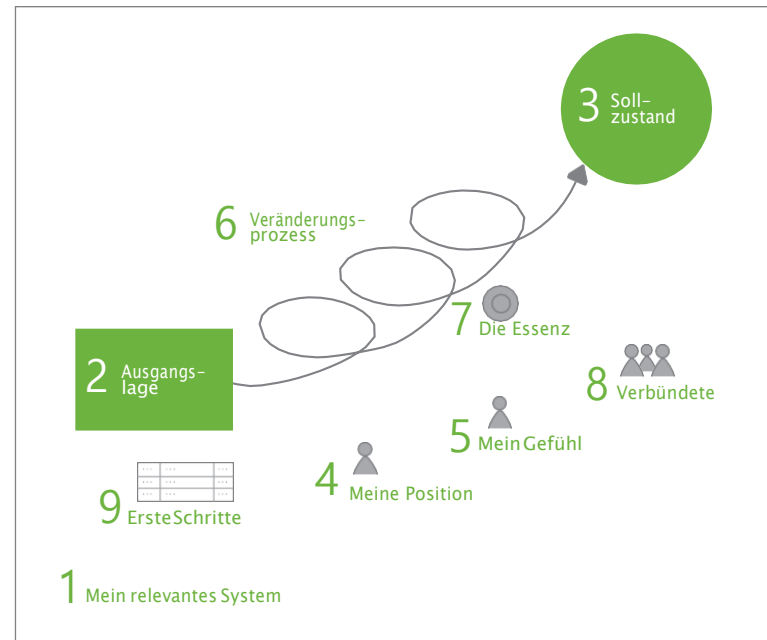
9. Was gibt es als Erstes zu tun?

Nehmen Sie ein neues Blatt Papier und schreiben Sie eine erste Aktivitätenliste: Was ist zu tun, um die Veränderung zu starten, einer laufenden Veränderung eine neue Richtung zu geben oder einfach sich selbst in den Prozess aktiv einzubringen? Schreiben Sie die To-do-Liste für die nächsten zwei bis drei Wochen. Mit wem muss ich worüber reden? Welche konkreten Entscheidungen stehen wann an? Was muss ich, was sollen andere in meinem Auftrag tun? Vorsicht ist geboten vor zu langen Listen, die bereits den Kern des Scheiterns beinhalten. Reservieren Sie in Ihrem Kalender Zeiten, an denen Sie die geplanten Aktionen umsetzen wollen.

.....

.....

.....



Vergleiche hinken

Zum Arzt kam ein Schuster, der unter starken Schmerzen litt und dem Tode nahe schien. Der Arzt gab sich Mühe, fand aber kein Rezept, das noch hätte helfen können. Ängstlich fragte der Patient: „Gibt es nichts mehr, was mich retten kann?“ Der Arzt antwortete: „Ich kenne leider keine anderen Mittel.“ Darauf antwortete der Schuster: „Wenn nichts mehr hilft, dann habe ich zum Schluss noch einen Wunsch. Ich möchte einen Eintopf mit zwei Kilo dicken Bohnen und einem Liter Essig.“ Der Arzt hob resigniert die Schultern: „Ich halte nicht viel davon, aber wenn Sie meinen, können Sie es versuchen.“ Die Nacht über wartete der Arzt auf die Todesnachricht. Am nächsten Morgen aber war der Schuster zu seinem Erstaunen quicklebendig und gesund. So schrieb er in sein Tagebuch: Heute kam ein Schuster zu mir, für den es kein Mittel mehr gab. Aber zwei Kilo Bohnen und ein Liter Essig haben ihm geholfen. Kurze Zeit darauf wurde der Arzt zu einem schwerkranken Schneider gerufen. Auch in diesem Fall war er am Ende seiner Kunst. Als ehrlicher Mann gestand er dies dem Schneider ein. Der bettelte: „Wissen Sie nicht doch noch eine andere Möglichkeit?“ Der Arzt dachte nach und sagte: „Nein, aber vor nicht allzu langer Zeit kam ein Schuster zu mir, der unter ähnlichen Beschwerden litt wie Sie. Ihm halfen zwei Kilo Bohnen und ein Liter Essig. „Wenn nichts mehr hilft, werde ich dies halt versuchen“, antwortete der Schneider. Er aß die Bohnen mit Essig und war am nächsten Tag tot. Daraufhin schrieb der Arzt in sein Tagebuch: Gestern kam ein Schneider zu mir. Ihm war nicht zu helfen. Er aß zwei Kilo dicke Bohnen mit einem Liter Essig und er starb. Was für die Schuster gut ist, ist nicht gut für die Schneider.“

(aus „Der Kaufmann und der Papagei“ von Nossrat Peseschkian)

Für ein wirkungsvolles Change Management gibt es keine allgemeingültigen Rezepte. Jede Führungskraft muss ihren eigenen Weg finden. M. Gandhi beschrieb diesen Weg so: „Wir selbst müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen.“

Unser Buch soll Anregungen und hilfreiche Werkzeuge liefern, sich auf dieses persönliche Abenteuer einzulassen.

„Abenteuer Change Management“ bietet Hilfe für alle, die mit Veränderungen zu tun haben. Ob es um eine organisatorische Umstellung in einer kleinen Abteilung geht oder um einen umfassenden Transformationsprozess, die Kenntnis der Grundregeln des Change Managements hilft, Fehlschläge zu vermeiden.



Sie sind ein erfahrener Change-Profi und suchen neue Impulse

Schmökern Sie durch das Buch, suchen Sie Anregungen und auch Widersprüche zu Ihren Gedanken, diskutieren Sie Ihre Erfahrungen mit uns: www.ICG-blog.com.



Ein Veränderungsprojekt steht an und Sie wollen es besser machen

Überlegen Sie, wo die Herausforderungen liegen werden. Suchen Sie gezielt in diesen Kapiteln nach neuen Ideen und übersetzen Sie diese auf Ihre Situation.



Es ist Sand im Getriebe – wie kann es weitergehen?

Stöbern Sie nach Antworten auf die Frage, warum die Widerstände stärker werden oder warum sinnvolle Vorhaben im Sand verlaufen. Holen Sie mit den passenden Erkenntnissen und Tipps neuen Schwung.



Sie sind ein Betroffener, „die da oben“ wollen Sie verändern

Steigen Sie an irgendeiner Stelle ins Buch ein, die Ihnen passend erscheint. Machen Sie sich schlau und werden Sie zum kompetenten Sparringspartner Ihres Managements.



Ein heikles Meeting steht an, es geht um das Thema Change

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter mit einem oder mehreren der Cartoons zum Schmunzeln. Lösen Sie die Spannung und packen Sie so die heißen Themen an.



Sie suchen einen Berater für Ihr Change-Vorhaben

Fragen Sie die Berater, was sie von einzelnen Themen des Buches halten. Skepsis ist angebracht, wenn die Berater die Dinge ablehnen, aber auch wenn sie sie als selbstverständlich hinnehmen.



Sie können das Wort Change Management nicht mehr hören

Legen Sie das Buch wieder weg. Versuchen Sie erst zu ergründen, welche Erfahrungen Ihnen die Lust geraubt haben. Suchen Sie sich dann Impulse, wie Sie mit dem Thema konstruktiv umgehen können.

Viele Veränderungen misslingen. Das ist kein Wunder. Denn die Gründe, warum alles so bleiben soll, wie es ist, sind vielfältig und im Unternehmensalltag häufig spürbar.

1. Der aktuelle Zustand ist komfortabel

Niemand verändert sich gerne ohne Grund. Solange wir Menschen den aktuellen Zustand nicht als gefährdet ansehen, lassen wir uns nicht auf neues, unsicheres 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).

2. Die Unternehmenskultur ist ein Gefängnis

Neue, engagierte Top-Manager kommen in ein kriselndes Unternehmen und das meiste bleibt trotzdem, wie es ist. Die Unternehmenskultur, das heißt die ungeschriebenen Gesetze, bestimmt 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.

3. Es fehlt an glaubwürdiger Führung

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.

4. Menschen wollen nicht Objekt 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 und beteiligt werden. Oder man schaltet drei Gänge zurück beziehungsweise leistet Widerstand.

5. Das Loslassen fällt am schwersten

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

6. Die Interessen unterscheiden sich

Viele Change-Botschaften gehen ins Leere. Der Sender (z. B. der Vorstand) möchte Kosten senken, um den Unternehmenswert zu 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.

7. Das Neue ergibt keinen Sinn

Von Managern präsentierte Powerpoints über geplante Veränderungen sprechen von „World Class, Service Champion, Global Leaders, Best in Business“ oder Ähnlichem. Aber niemand erklärt den Betroffenen den Sinn der Veränderung und beschreibt, wie eine attraktive Zukunft aussehen kann. Menschen sollen sich voller Energie verändern. Aber wer engagiert sich gerne für Sinnloses?

8. Ich will nicht wehtun

Harmoniesucht und Abhängigkeiten sind die größten Feinde sinnvoller Veränderungen. Wer will schon gerne anderen und damit auch sich selbst wehtun? Weil er mein Freund ist, kann ich ihn nicht als Führungskraft ablösen, weil ich ihr meinen Job verdanke, muss ich ihr auch weiterhelfen. Weil er den Job vor fünf Jahren so gut gemacht hat, will ich ihn nicht kritisieren. Und damit bleibt vieles so, wie es ist.

9. Alles ist instabil

Die Zeiten, in denen Unternehmen beziehungsweise die öffentliche Verwaltung nach großen Veränderungen wieder in mehrere Jahre stabilen Zustands kamen, sind vorüber. Märkte, Technologien, Werte sind in Bewegung. Zwei negative Reaktionen: hektischer Aktionismus oder abwarten und sich selbst kaum bewegen. Beide Muster verhindern notwendige Entwicklungen.

10. Festhalten an der eigenen Welt

Viele Menschen leben in ihrer eigenen Welt und wollen diese möglichst aufrechterhalten. Drei Beispiele: Lehrer haben nach zwölf Jahren Schule und fünf Jahren Studium keine andere Arbeitswelt erlebt; Top-Manager kommunizieren nur unter ihresgleichen und nicht mit „normalen Arbeitern“; mitteleuropäische Führungskräfte erleben die rasanten Entwicklungen in China und Indien nur in Urlaubshotels.

11.

Ängste bestimmen das Verhalten

Ängste sind etwas zutiefst Persönliches und haben im harten Wirtschaftsleben keinen Platz. Dennoch bestimmen sie stark unser Verhalten, wenn es um Veränderungen geht – seien es Existenzängste, den Job zu verlieren, die Angst vor Überforderung (kann ich das?), die Angst vor dem Identitätsverlust (bin ich künftig noch gewollt?) oder die Angst vor dem Verlust der sozialen Umgebung (mögen mich die neuen Kollegen?).

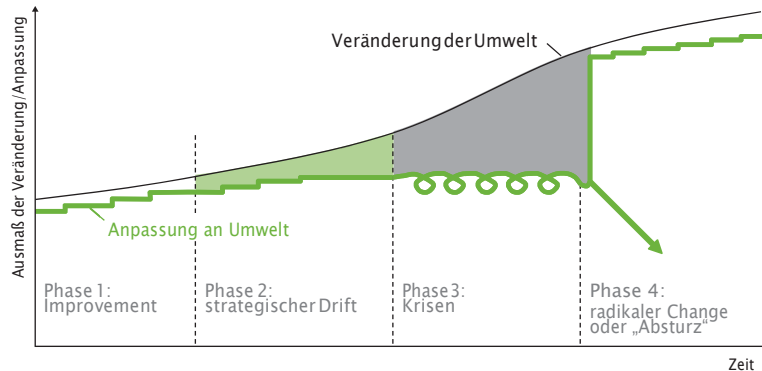
12. Das Tagesgeschäft dominiert alles

Die meisten Manager verbrauchen ihre ganze Energie für das Abarbeiten der täglichen Herausforderungen. Sie lösen Probleme und davon gibt es genug. Für notwendige Reflexion und strategische Zukunftsarbeit bleibt am Ende des Tages keine Zeit.

Warum Change Management?

Unternehmen passen sich im „Normalzustand“ laufend und kontinuierlich an die sich verändernden Anforderungen seitens des Marktes an (technologische Entwicklungen, Bedürfnisse, Wettbewerber, Kosten-/Preisdruck etc.). Diese laufende Entwicklung ist eine der Kernaufgaben des Managements.

Dabei kommt es darauf an, auch schwache Signale vom Markt zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Denn ein aktueller Geschäftserfolg ist keine Garantie dafür, auf dem richtigen Weg zu sein. Das klassische Controlling bietet meist nicht die richtigen, zukunftsorientierten Indikatoren. Es besteht das Risiko, Wettbewerbsvorteile „schleichend“ zu verlieren.



Quelle: Gerry Johnson: „Exploring Corporate Strategy“

Das in der Abbildung beschriebene Modell macht diese Situation deutlich. Die Umwelt (schwarze Linie) entwickelt sich fortlaufend

mehr oder weniger dynamisch. Das fitte Unternehmen (grüne Linie) kann mit den Umfeldentwicklungen Schritt halten oder diese sogar mitbestimmen (Phase 1). In der Phase 2 gelingt es dem Unternehmen nicht mehr, der Umfeldentwicklung zu folgen. Der strategische Drift beginnt. Aber keiner merkt es. Die Zahlen des Controlling sind noch gut, schwache Signale werden nicht erkannt. In Phase 3 kommt das Unternehmen ins Schleudern: Radikale Veränderungen stehen an, entweder um wieder auf Kurs der Umwelt zu kommen oder aber um aus den „Trümmern“ etwas Neues zu schaffen.

Change Management ist ein bewusst gestalteter Eingriff in den laufenden Betrieb des Unternehmens, um den Kurs zu halten, zu korrigieren oder neue Chancen zu ergreifen. Die Aufgabe des Managements ist es, Chancen und Risiken aus internen und externen Entwicklungen zu erkennen und erforderliche Veränderungsprozesse zu starten. Je nach Auslöser und Ausmaß der Veränderung unterscheiden wir zwischen kontinuierlichen Verbesserungen – als gesteuert ablaufender Prozess – und „radikalen“ Veränderungsprojekten.

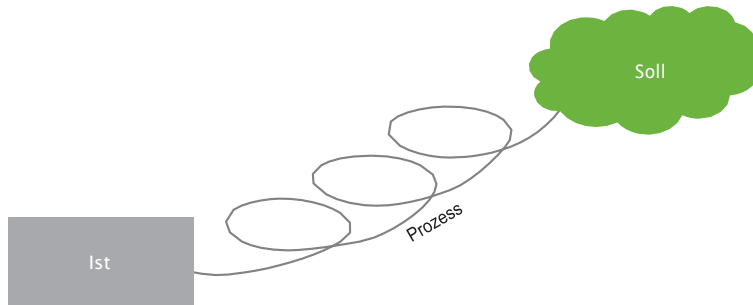
Typische Situationen, in denen „radikale“ Veränderungen der Organisation notwendig oder möglich sind:

- Aufbau neuer Geschäfte beziehungsweise Bereiche oder starkes Wachstum
- Notwendigkeit einer Restrukturierung (z. B. wegen schlechter Performance, Änderung der Eigentümerstruktur)
- Änderung der Strategie/Positionierung/Erfolgsfaktoren
- Starke Veränderungen der Umwelt, der Branche, der Kundenbedürfnisse
- Krise in der Übergangsphase (z. B. Ende der Pionierphase)
- Neue Ambitionen des Top-Managements

Der Change-Prozess

Erfolgreiche Change-Prozesse folgen immer einer Dreier-Logik:

1. Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses der Ausgangslage: „Warum sollen wir uns verändern?“
2. Entwickeln eines attraktiven Zukunftsbildes beziehungsweise eines lebensfähigen Sollzustandes: „Wohin sollen wir uns entwickeln?“
3. Ausarbeiten eines maßgeschneiderten Weges, um die Organisation und ihre Menschen vom Ist zum Soll zu führen.

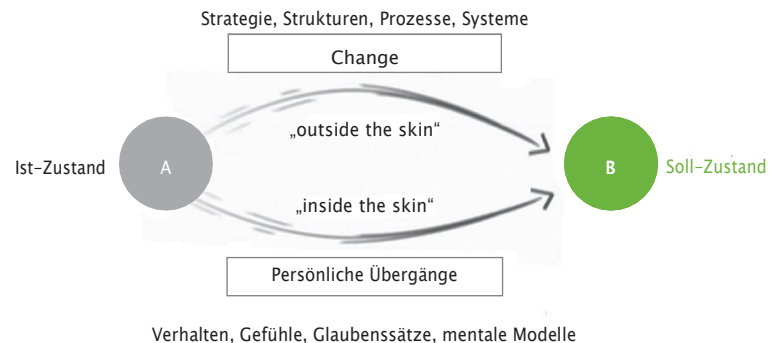


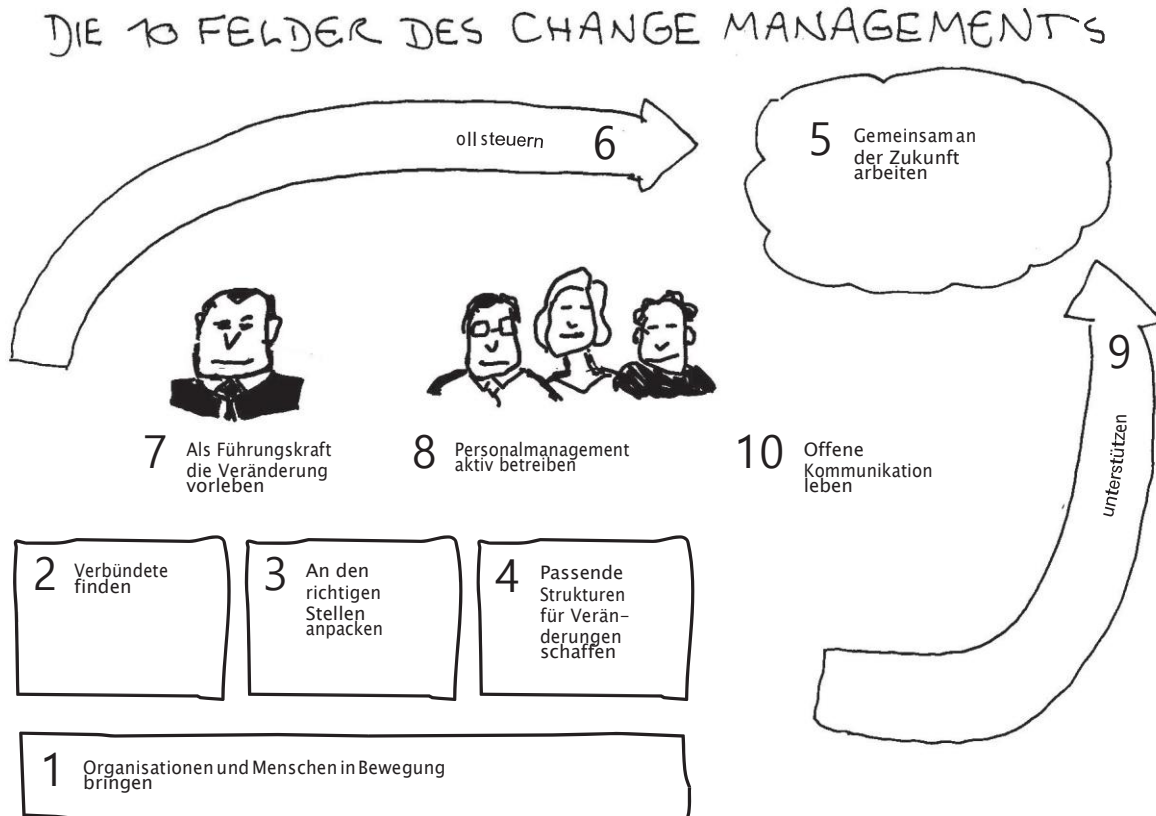
Solche Prozesse laufen niemals linear ab. Entwicklungen passieren immer in Schleifen, sie erfordern laufende Beobachtungen, Kurskorrekturen und ein ganzheitliches beziehungsweise systemisches Organisationsverständnis. Dieses Verständnis steht oft im Widerspruch zur klassischen Managementwelt, die an lineare Planung, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und an die Beherrschbarkeit von Veränderungen glaubt. Schon vor 15 Jahren sagte Peter Senge: „You can't drive change“ und trotzdem werden viele Change-Vorhaben noch immer wie technische Projekte aufgesetzt, oder es wird versucht, Veränderung von menschlichem Verhalten mit betriebswirtschaftlichen Methoden zu steuern.

Change inside & outside the skin

Erfolgreiche Veränderungsprozesse brauchen eine ausgewogene Aufmerksamkeit sowohl auf sichtbare Themen wie Strukturen, Prozesse, Systeme usw. – wir nennen das „outside the skin“ – als auch auf nicht so einfach sichtbare Themen wie Verhalten, Glaubenssätze, Erfolgsannahmen usw. – das nennen wir „inside the skin“.

Strukturen oder Prozesse sind nur umsetzbar, wenn die Beteiligten berührt und wirklich betroffen sind. Persönliche Entwicklungen und Übergänge folgen der Logik der Psyche. Diese gehorcht ganz anderen Gesetzen als die Logik kognitiver Prozesse, an der man sich bei der Gestaltung von Strukturen, Strategien oder Managementsystemen orientiert. Wichtig ist, persönliche Übergänge nicht erst bei Vorliegen von neuen Konzepten zu initiieren, sondern beginnend ab der ersten Stunde eines Veränderungsprozesses. Das heißt, Entwicklungen „inside & outside the skin“ müssen synchron geplant und betrieben werden.







Das Management von Veränderung ist keine einfache Aufgabe, denn die Situationen, der Kontext und die Phänomene sind vielfältig. Dazu gibt es hunderte Bücher, Modelle, Tools und viele andere Gebrauchsanweisungen.

Um den Überblick zu erleichtern, haben wir uns in diesem Buch für eine ganz spezielle Form entschieden: Unser Scheinwerfer richtet sich auf zehn Themenfelder, die unserer Erfahrung nach die wesentlichen Erfolgselemente im Verlauf eines Change-Prozesses darstellen (siehe auch vorhergehende Seiten).

Für jedes der zehn Themenfelder finden Sie kurze Geschichten, hilfreiche Modelle sowie destillierte Erfahrungen, die Ihnen Denkanstöße oder Erklärungen für Phänomene beim Management von Veränderung geben sollen.

Aus einer Vielzahl von möglichen Aspekten haben wir 80 wesentliche Aspekte beleuchtet. Wir sind überzeugt, Change Management ist eine endlose Reise. Umso mehr wollen wir mit diesem Buch all jene zum Dialog einladen, die sich mit dem Thema erfolgreicher und nachhaltiger Entwicklung beschäftigen.

Mehr als 240 praktische Tipps sollen Ihnen helfen, den einen oder anderen neuen Schritt in Ihrer Change-Praxis zu machen. Und da laut Klaus Doppler: „Change Management heitere Besessenheit erfordert“, haben wir gemeinsam mit dem Cartoonisten Michael Unterleitner (Much) eine Übersetzung dieser Impulse versucht:

„Change with a Smile“



■ Verbündete finden

Jede Veränderung ist fast so wie die Gründung eines neuen Unternehmens. Unsicheres, unkalkulierbares Neuland ist zu beschreiten. Jede Veränderung braucht Unternehmer, die von Ambition getragen sind.

Veränderung braucht auch Macht, die es mit den Bewahrern aufnimmt, denn jeder bestehende Zustand nützt den gerade aktuell Mächtigen. Für wirkliche Veränderungen reichen weder der eine starke CEO, noch ein engagiertes Change-Team und schon gar nicht die eingekaufte Beratertruppe. Erfolgreiche Veränderungen brauchen Verbündete an vielen Stellen des Unternehmens.



FIVE COMMITTED GUYS CAN CHANGE THE WORLD

Die Pioniere der Veränderung verbünden

Der MIT-Vordenker C. Otto Scharmer behauptet: „Five committed guys can change the world.“ Nicht ganz so ambitioniert, aber in eine ähnliche Richtung geht es beim Change Management.

Solisten, Helden oder starke CEO allein reichen nicht aus, um gewachsene Unternehmenskulturen zu bewegen. Um herausfordernde Entwicklungen zu betreiben, braucht es kleine Teams bestehend aus starken Pionieren. Ambitionierte Frauen und Männer, die sich einer Change-Idee verschreiben, die gemeinsam etwas bewegen wollen und nicht beim ersten Widerstand aufgeben. Und es sind nicht immer die Vorstände, um die es dabei geht.

Einflussreiche und energiegeladene Menschen sitzen oft an unterschiedlichen Stellen: Ob Forscher, Verkäufer, Betriebsrat oder Controller – sie alle haben das Zeug zum Change-Pionier. Vorausgesetzt das Top-Management lässt und fördert sie.

Zum Verbündeten wird man nicht im täglichen Management-Ritual. Es braucht Plätze, an denen eine starke persönliche Beziehung und eine gemeinsames Verständnis der Change-Idee aufgebaut werden kann. Ein Bier an der Bar, ein gemeinsamer Kundenbesuch oder ein persönliches Erlebnis sind Situationen, die verbinden.

Change-Pioniere handeln selten rational. Was sie gemeinsam antreibt, sind persönliche Überzeugungen von einer „besseren Welt“!

Tipps

- 1 Schaffen Sie gemeinsame Erlebnisse für die Pioniere Ihres Change-Vorhabens. Bei einem mehrtägigen Managementmeeting, einem gemeinsamen Sporterlebnis oder bei der Nachlese nach einem Kundenevent finden neue Verbündete in ungezwungenem Rahmen zusammen.
- 2 Gehen Sie mit potentiellen Change-Pionieren auf Lernreise. Firmenbesuche oder eine gemeinsame Weiterbildung bieten ein gutes Umfeld, wo aus Führungskräften ein Team von Change-Pionieren entstehen kann.
- 3 Schaffen Sie Situationen, wo Business-Erfolg in kurzer Zeit erbracht werden muss, wo intensiv kommuniziert wird und keine Hierarchien dem raschen Anpacken im Wege stehen. Solche Situationen sind gute Biotope für Change-Pioniere.



Bunte Change-Teams einsetzen

Wenn es in einem Veränderungsprojekt um das Aufbrechen „alter“ Verhaltensweisen und Entscheidungsmuster geht, braucht es ein Projektteam, das anders agiert, als es bisher üblich war.

Die Zusammensetzung von Teams passiert aber oft sehr schnell und nach bekannten Mustern („wir wissen ja, wen wir für das Thema brauchen“). Daraus resultiert, dass aus jedem Bereich ein erfahrener Vertreter nominiert wird – die Entsendung in das Team stellt ja schließlich auch eine Würdigung von Verdiensten dar. Damit wird die bestehende Hierarchie und Denkweise des Unternehmens im Team abgebildet und verankert. Jeder Bereich hat seine Ansprüche klar gestellt, die Chance auf Innovation sinkt, das Projektergebnis wird der kleinste gemeinsame Nenner aller beteiligten Interessen sein.

Wirksame Change-Teams müssen einerseits ausreichend Kreativität und Querdenken abbilden, andererseits brauchen sie genug Kenntnis der Organisation und schließlich die Bereitschaft und Fähigkeit, Veränderungen umzusetzen.

Ein erfolgreiches Team braucht folgende Typen von Menschen (nach Kantor):

Mover: kreative und treibende Kraft, gibt die Richtung vor.

Follower: sorgt für die Vervollständigung der Ideen.

Opposer: schaut kritisch auf die Qualitätssicherung.

Bystander: (Beobachter), bringt andere Perspektiven ein.

Tipps

- 1 Nehmen Sie sich Zeit für die Zusammenstellung des Teams. Achten Sie darauf, dass neben unterschiedlichen persönlichen Fähigkeiten auch Mächtige, Kenner von Organisation und Geschäft sowie Betroffene der Veränderung vertreten sind.
- 2 Scheuen Sie sich nicht vor der Auseinandersetzung: Alte, gut eingespielte Konstellationen bringen zwar rasch Ergebnisse, Neues entsteht aber nur im Widerstreit kreativer Ideen.
- 3 Je komplexer das Vorhaben, desto intensiver sollte der Aufwand für das Team-Building ausfallen. Die Investition in ein Wochenende, an dem die Beteiligten durch gemeinsame Erlebnisse neue Aspekte voneinander kennenlernen, Vertrauen zueinander entwickeln und sich die Spielregeln für das Projekt erarbeiten, lohnt sich!



Den Kunden als Boss sehen

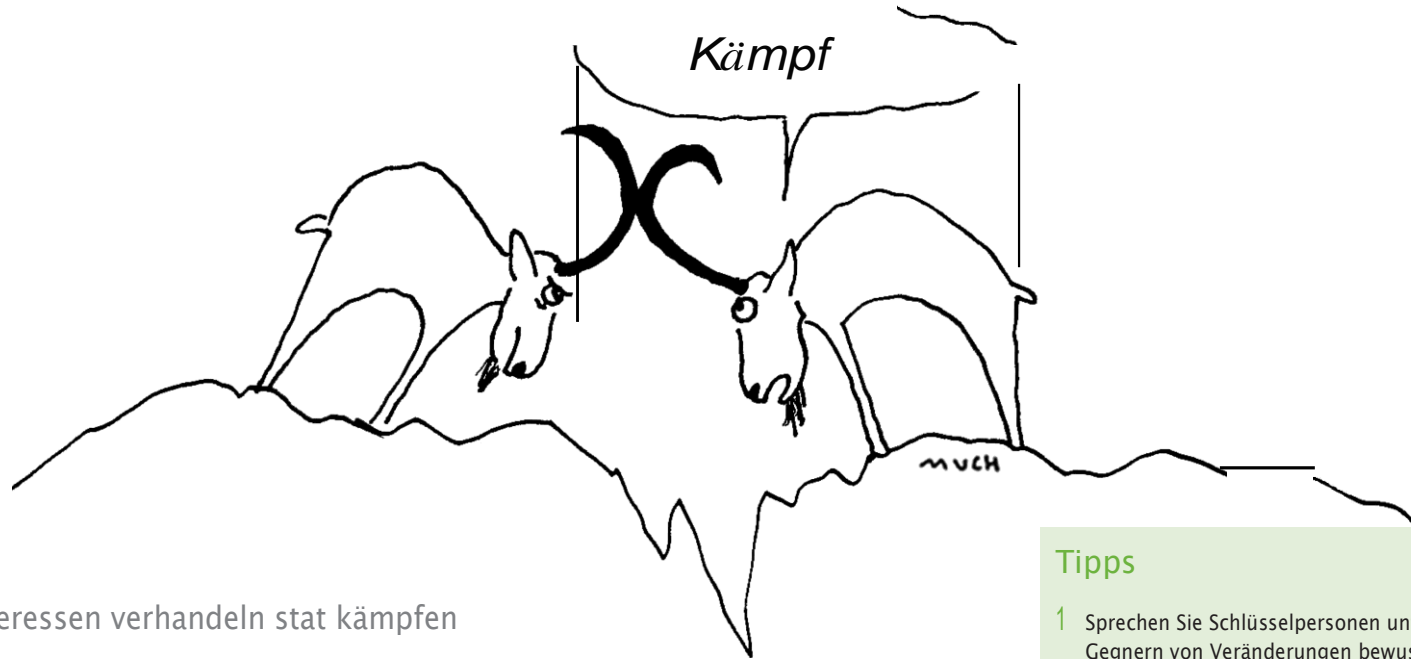
Ich schiebe meinen großen Kinderwagen durch eine kleine Supermarktfiliale, ärgere mich schon im ersten Gang über Leitern und Wagen voller unausgepackter Kartons, die im Weg herumstehen und die ich nicht umschiffen kann. Ich gelange in den nächsten Gang, den ich unbedingt entlangrollen muss – nur wird der von einer Mitarbeiterin blockiert, die gerade Flaschen einräumt. Ich frage höflich, ob ich bitte vorbei könne und ernte erst einen bösen Blick, dann ein Brummen und schließlich einen wenig motivierten Versuch, mich vorbeizulassen. Nur der Kunde stört? Genau so fühle ich mich jetzt.

Dann gibt es noch die andere Welt, in der alles perfekt ist: Am Flughafen ist Hochbetrieb, die Airline-Mitarbeiter präsentieren sich in ihrem schönsten Outfit und haben ihr bestes Lächeln parat. Ich beobachte, wie ein elegant gekleideter Herr herumgeführt wird, umzingelt von eben diesen Mitarbeitern. Alle scheinen hochofrend zu sein, sie lächeln und strahlen. Ich werde „ganz normal“ abgefertigt. Wer ist denn dieser wichtige Kunde bloß? Mal einen genaueren Blick auf ihn werfen. Aha, den kenn ich doch – es ist der Boss der Airline.

Fazit: Wenn die Mitarbeiter sich um ihre Kunden genauso bemühen würden wie um ihre obersten Bosse, wären Kundenerlebnisse wie das beschriebene nur mehr Ausnahme, nicht Regel. Leider erfahren viele Top-Manager nie am eigenen Leib, was es heißt, „normaler“ Kunde des eigenen Unternehmens zu sein. Wenn sie die eigene Leistung nachfragen, wird alles generalstabsmäßig geplant und über das Normale hinaus erfüllt. Zeit, sich die Welt aus Kundensicht anzusehen – das ist die beste Ausgangsbasis für einen Veränderungsprozess.

Tipps

- 1 Machen Sie sich frei von Ihren Vermutungen, was die „Oberen“ wollen. Fragen Sie lieber direkt nach: Kunden nach ihren Wünschen, Mitarbeiter nach ihren Leistungsmöglichkeiten, Führungskräfte nach ihren Erfolgskriterien, Eigentümer nach ihren Renditewünschen.
- 2 Bauen Sie mit Ihren Kunden lebendige Zirkel und Communities auf. Nutzen Sie diese für Erfahrungsaustausch und für Ihren Informationsvorsprung.
- 3 Skizzieren Sie (mit Ihrem Team) Ihre Erlebnisse mit Dienstleistern und Lieferanten in vier Spalten: Was hat mich geärgert/skeptisch gemacht/gefreut/überrascht. Versuchen Sie danach dieselbe Übung für Ihre Leistungen.



Interessen verhandeln stat kämpfen

Jede Veränderung hat ihre Befürworter und Gegner. Einige wollen eine andere Zukunft, weil sie sich davon Vorteile erhoffen, andere lehnen Veränderungen strikt ab, weil sie die Vorteile des Status quo schätzen. Eine klassische Reaktion, wenn unterschiedliche Interessen im Spiel sind, heißt „Kampf“. Kämpfe werden teils offen, teils verdeckt ausgetragen. Sie hinterlassen Gewinner und Verlierer, aber auch verbrannte Erde, irreparable Schäden und Verletzungen.

Unterschiedliche Interessen, die bei jeder Veränderung auftreten, lassen sich aber auch konstruktiver bearbeiten. Aus Gegnern können Sparringspartner werden, aus kritischen Stimmen wichtige Impulse, um bei der Gratwanderung der Veränderung nicht abzustürzen. Es kommt auf die Haltung an.

Als Veränderer sollten Sie nicht nur bei sich sein und stur in eigenen Positionen denken. Sie müssen Interessen anderer verstehen, diese als legitim anerkennen und bereit sein, darüber zu verhandeln. Es geht darum, anderen Interessen einen Platz einzuräumen, an dem diese offen artikuliert werden können und damit eine Chance auf eine Win-win-Lösung besteht. Das Gegenteil wäre, sie zu tabuisieren, ohne Kommunikation über andere Meinungen „drüberzufahren“ oder rasch faule Kompromisse einzugehen. Laden Sie Interessengegner zum Dialog und zur Verhandlung ein und versuchen Sie, gemeinsame Wege zu finden.

Tipps

- 1 Sprechen Sie Schlüsselpersonen unter den Gegnern von Veränderungen bewusst an. Führen Sie mit ihnen einen konstruktiven, persönlichen Dialog. Erkunden Sie dabei divergierende und gemeinsame Interessen. Folgen Sie der Haltung, aus Gegnern Sparringspartner zu machen.
- 2 Bilden Sie ein Sounding Board aus Betroffenen. Als Betreiber von Veränderungen holen Sie sich Feedback von unterschiedlichen Interessengruppen zum Vorgehen, zur Situationseinschätzung oder zur Konzeption. Wichtigste Haltung dabei: Feedback ernst nehmen und die Meinung anderer schätzen.