

Vorreiter für Veränderung

Die Bedingungen in Wirtschaft und Arbeit verändern sich in hohem Tempo. Transformation gelingt deshalb nicht mehr in klassischen Change-Prozessen.

Kürzlich berichtet ein Manager, dass sein Unternehmen großen Veränderungsbedarf habe, um künftig noch mithalten zu können. Produkte, Geschäftsprozesse, Digitalisierung, Agilität – die ganze Palette. Im Vertrauen gesteht er, dass Change-Projekte in seiner Firma meist gescheitert seien. Er fragt: Wie lassen sich diese Pleiten verhindern?

Sein Unternehmen ist kein Einzelfall, sondern befindet sich quasi in guter Gesellschaft. Zahlreiche Studien – unter anderem von Kotter, McKinsey oder PMI – haben schon in vielfältiger Weise belegt, dass rund 70 Prozent aller klassischen Change-Projekte scheitern. Die Ursachen sind vielfältig und verdichtet auf diesen Nenner zu bringen: Klassische Change-Maßnahmen plant oft die Unternehmensführung. Der Ansatz ist also erst weit oben formuliert und dann nach Vorgaben weiter unten auszurollen. Große Ziele fest im Blick ist die weitere Vorgehensweise durchgezogen mit Meilensteinen, die wie in Marmor gemeißelt feststehen. Dann wird alles über alle und jeden weiter ausgerollt. So entwickeln Unternehmen übrigens echte Hassprojekte.

Gute Change-Projekte scheitern nicht an der Aversion der Belegschaft, die per se gegen Wandel ist. Sie scheitern auch nicht am grundsätzlichen Widerstand von Mitarbeitern mit

hartnäckigem Beharrungsvermögen und stetiger Unwilligkeit. Selbstverständlich mag unser Gehirn gern Routinen, weil sie Sicherheit bieten und Energie sparen helfen. Andererseits haben Menschen immer schon auch das Alte verworfen und das Neue gewagt. Die Evolution beweist, dass Pioniergeist und Wissensdurst sich durchsetzen gegen Beharren und Tradition. Denn nur so ist Fortschritt überhaupt möglich. Die Suche nach dem nützlichen Neuen zählt sogar zu den wichtigsten Triebfedern unseres Denkapparats.

Hauptgrund fürs Versagen: Führung aus Vergangenheit

Der Hauptgrund für das Versagen in klassischen Change-Projekten ist das Managen nach bewährten Methoden und eine Unternehmensführung aus vergangenen Zeiten. Leider lernen Studierende diese überlieferten Herangehensweisen noch immer an unseren Unis, lesen darüber in Fachbüchern und erfahren es im unternehmerischen Alltag. Warum? – „Weil alle es so machen“, wie die Antwort häufig heißt. Nehmen wir den Drei-Phasen-Prozess aus „unfreeze, move, refreeze“ – was für „auftauen, bewegen, wieder einfrieren“

Im Wettrennen mit dem Wettbewerb helfen die Vorreiter im Unternehmen in Veränderungsprozessen, die Transformation zuerst voranzutreiben.

steht – des Soziologen Kurt Lewin aus dem Jahr 1947. Eingefrorene Zustände wirken in hochdynamischen Zeiten letal, und Change ist weder ein Reagieren noch ein Projekt mit Anfang und Ende. Die fortwährende und vorausschauende Selbsterneuerung hat Unternehmensführung heute zwingend mit allen Beteiligten als Tagesgeschäft voranzutreiben.

Populär ist auch die Change-Kurve von Elisabeth Kübler-Ross, die die Sterbeforscherin im Jahr 1969 veröffentlichte. Sie beschreibt das emotionale Erleben von Menschen eines Sterbeprozesses. Es führt über Schock und Leugnung ins Tal der Tränen bis zur sich anschließenden Akzeptanz. Herrje! Muss man seine Mitarbeiter tatsächlich erst durch das Tal der Tränen schicken, um über derart Leidvolles mehr Bereitschaft für Change zu erzeugen? Dabei haben doch Angst- und Schmerzinformationen immer Vorfahrt im Gehirn. Doch sie führen zwangsläufig zu Vermeidungsstrategien. Stattdessen sollte Veränderung – im Sinne von sinnvoller Weiterentwicklung – etwas Freudvolles sein.

Wer bewegen will, sorgt für Change im Change

Angeblich bewährte Vorgehensweisen gehören also geändert: Wer etwas bewegen will, sorgt für einen Change im Change. Ablehnung und Unlust entstehen automatisch dort, wo von oben verordnet wird. Mit Druck oder Zwang behaftete Prozesse erhalten zu viel Gewicht, das lähmt und verlangsamt. Mehr beflügelnde Zustimmung entsteht, wenn Beteiligte selbst über Veränderungen mitentscheiden.

Freiwilligkeit ist ein enormer Erfolgsantrieb für gelingende Wandlungsprozesse. Zumal wenn Entscheidungen klein genug sind und man daran gewöhnt ist, sie stets anzupassen. Es ist viel leichter selbst zu restrukturieren, wenn bessere Umstände dies fördern. Fallen Entscheidungen dagegen gigantisch groß aus und folgt man im Unternehmen gewohnt vorgedachten Plänen, wird der Weg im Change-Prozess auch dann nicht verlassen, wenn er nicht weiterführt.

Ein schwerer Fehler ist, seine Energie anfangs an diejenigen zu verschwenden, die den Wandel nicht wollen. Wer ihnen zu viel Aufmerksamkeit widmet, stärkt ihre Position und gibt ihnen Zeit zum Säen von Zwietracht. Menschen haben verschiedene Geschwindigkeiten, wenn es um Veränderung geht. Vorreiter und Nachzügler gibt es in jeder Firma. Unternehmenslenker konzentrieren sich zu Beginn besser auf Experimentierfreudige und Pioniere mit Biss und Durchhaltevermögen.

Dem eingangs erwähnten Manager sei empfohlen, in Anlehnung an den Soziologen und Kommunikationstheoretiker Everett Rogers nach seiner „Innovation Curve“ vorzugehen: Nach dem Beginn bei den Vorreitern geht die gesamte Organisation nach und nach durch den Veränderungsprozess. Die Bewegung vollzieht sich nicht Top-down, sondern

Kompakt

- ▶ Klassische Change-Prozesse funktionieren heute nicht mehr.
- ▶ Veränderung muss freiwillig, proaktiv und permanent passieren.
- ▶ Die Change-Richtung verläuft nicht mehr Top-down, sondern horizontal.

horizontal. Von ersten Erfolgen inspiriert rücken weitere Einheiten nach. Die frühe Mehrheit wird indes nichts versuchen, bevor es nicht andere ausprobiert haben. Sukzessive findet gewissermaßen von Mitarbeiter zu Mitarbeiter eine Ansteckung mit dem Virus der Veränderung statt, denn auf freiwilliger Basis durchwandern immer mehr Personen diesen Weg zur Gesundung eines Unternehmens.

Ein Sog entsteht, wenn zehn Prozent der Menschen für eine Sache gewonnen sind, besagt eine Faustregel. Wagen aus der frühen Mehrheit genügend Menschen das Neue, folgt die späte Mehrheit. Die Mehrheit bilden viele Bewahrer, die wie beim Bau einer Brücke ins Neuland abwarten, bis der Weg sicher genug ist. Sie von Beginn an mitnehmen zu wollen, ist also meist verlorene Mühe. Besser beruhigt sind sie, wenn sie anfangs nicht am Prozess teilnehmen müssen.

Konstruktive Skeptiker sind jedoch sehr hilfreich

Unter den Nachzüglern befinden sich Bedenkenträger, die erst zu überzeugen sind, wenn alle Risiken beseitigt scheinen. Konstruktive Skeptiker sind jedoch sehr hilfreich, weil sie Change-Beteiligte dazu bringen, gründlicher nachzudenken, um noch bessere Argumente zu entwickeln. Von Boykotteuren dagegen, die anhaltend im Widerstand für die Bewahrung der Vergangenheit kämpfen, muss man sich trennen. Wobei einige von ihnen freiwillig gehen, weil das Unternehmen nicht mehr zu ihnen passt. Was bleibt sind Teams mit starker Anziehungskraft, die beispielsweise neue Mitarbeiter mit Talent und Agilität ins Unternehmen locken. Solche Menschen benötigt jede Organisation zwingend und dringend, um sich fit für die Zukunft aufzustellen.



Autorin Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin und gilt als führende Expertin für Touchpoint Management und auf Kunden fokussierte Unternehmensführung. Sie hält dazu Keynotes, Impulsvorträge und Workshops. Zudem bildet sie am eigenen Institut zertifizierte Touchpoint Manager und Orbit-Organisationsentwickler aus.