

■ **Changen Sie den Change!**

Die Zukunft ist wie ein Laufband. Wer stehen bleibt, fällt sofort hinten runter. Und das Laufband ist auf superschnell eingestellt. Zudem lauern Ungewissheiten an jeder Ecke. Geopolitische Aktivitäten, der sich dramatisierende Klimawandel und die Neukombination bislang getrennter Technologien und Industrien sorgen für vielerlei Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen. Jede technologische Verbesserung führt dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann. In einem derart dynamischen, unvorhersehbaren Umfeld ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht. Wer zögerlich wartet, wie sich das Ganze entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge anderer einzuholen. In diesem Kontext gehören nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch klassische Change-Prozesse auf den Prüfstand.

Üblicherweise werden Change-Vorhaben top-down initiiert und dann nach dem Wasserfallprinzip im Rahmen langwieriger Planvorgaben im Unternehmen implementiert. Fortan braucht es aber erstens fortwährende und zweitens vorausschauende schrittweise Wandlungsprozesse, die zunehmend aus der Mitte der Unternehmen heraus entstehen. Eine Avantgarde von Pionieren und Innovatoren wird dabei voranmarschieren, um Veränderungen zügig zu initiieren und das Neue testweise auszuprobieren.

Eine Faustregel besagt: Sind zehn Prozent der Menschen für eine Sache gewonnen, entsteht Sog. Es sind immer die Vorreiter und Schrittmacher, die Experimentierfreudigen mit Tatkraft und Durchhaltevermögen, die eine Veränderung initiieren. Ihr Mut macht auch anderen Mut. Sie verbreiten eine ansteckende Zuversicht und machen Lust auf Wandel. So nehmen sie andere mit auf den Weg in die Zukunft.

Doch statt mit den Vorausmannschaft zügig loszustraten, verplempert man in vielen Unternehmen wertvolle Zeit damit, gleich alle mitzunehmen und/oder zunächst die Verweigerer überzeugen zu wollen. Indem man denen aber zu lange viel zu viel Aufmerksamkeit schenkt, stärkt man ihre Position und gibt ihnen Zeit, Zwiebracht zu säen. Aus ihren Schützengräben heraus bekämpfen sie das Neue und verbreiten ein Klima der Angst. Doch Angst ist der größte Blockierer des Wandels.

Viele haben nichts gegen Veränderung, ganz im Gegenteil

Klar sieht nicht jeder in allem Neuen eine Verheißung. Manche erkennen darin 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 Jahrtausenden langen Vergangenheit, die Ursache dafür. Unbekanntes erscheint vielen als diffuse Bedrohung, die in der Tat ängstigen kann, weil sie nicht greifbar ist. Manche Gehirne 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 das Ungewisse gescheut, wären wir nicht da, wo wir heute sind. Es sind die Vorwärtsdenker, die mutigen Andersmacher und kühnen Übermorgengestalter, die mit neugierigem Infragestellen und umtriebigen Ideen Konventionen durchbrechen und Trittsteine in neue Lebensräume legen. Dieser unbändige Vorwärtsdrang, das Entdecker-Gen in uns, bringt die Menschheit voran.

So gelingen Wandel & Transformation!

Change-Projekte misslingen? Das liegt sehr oft am „Wie“

Schauen wir uns das übliche „Wie“ eines klassischen Change-Projekts zunächst einmal an:

Mit großen Zielen, vorgezeichneten Pfaden und festgezurrten „Meilensteinen“ versehen, gern von Beratungshäusern teuer begleitet, wird es weit oben im Unternehmen geplant und dann über alles und jeden von oben nach unten „ausgerollt“. Heißt: Die Mitarbeitenden werden vor vollendete Tatsachen gestellt. Da längst alles beschlossene Sache ist, geht es insbesondere darum, wie man ihnen das am besten „verkauft“.

Zudem wird unterstellt, dass es grundsätzlich Widerstand gegen Veränderung gibt. Deshalb plant man einen Konfrontationskurs von Haus aus mit ein.

So sind Change-Projekte längst zu Hassprojekten verkommen. Und es scheitern, konträr zu den gern verbreiteten Erfolgsgeschichten, zwischen 70 und 80 Prozent, wie Studien etwa von Kotter, McKinsey, PMI und Maturree seit Jahren zeigen.

Doch nicht der Starrsinn der Mitarbeitenden, 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. Zugleich üben Herausforderungen eine starke Faszination auf uns aus. Wir empfinden Stolz und erleben Hochgefühle, wenn wir uns weiterentwickeln und das, was wir können, perfektionieren. Bei Kindern ist dies besonders stark ausgeprägt. Und das geht ganz gewiss nicht verloren, nur weil wir erwachsen werden.

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. Neugier, Wissensdurst und Lernbereitschaft sind uns angeboren – und die wichtigsten Treiber, um uns voranzubringen. Wir sind die Nachfahren derer, die eine bessere Zukunft wollten und deshalb den Fortschritt wagten. Und mal ehrlich: Oft ist man doch einfach nur froh, wenn auf etwas schlechtes Bestehendes etwas

gutes Neuartiges folgt. Ständig verändern wir etwas, wenn das Danach uns attraktiver erscheint als das Davor.

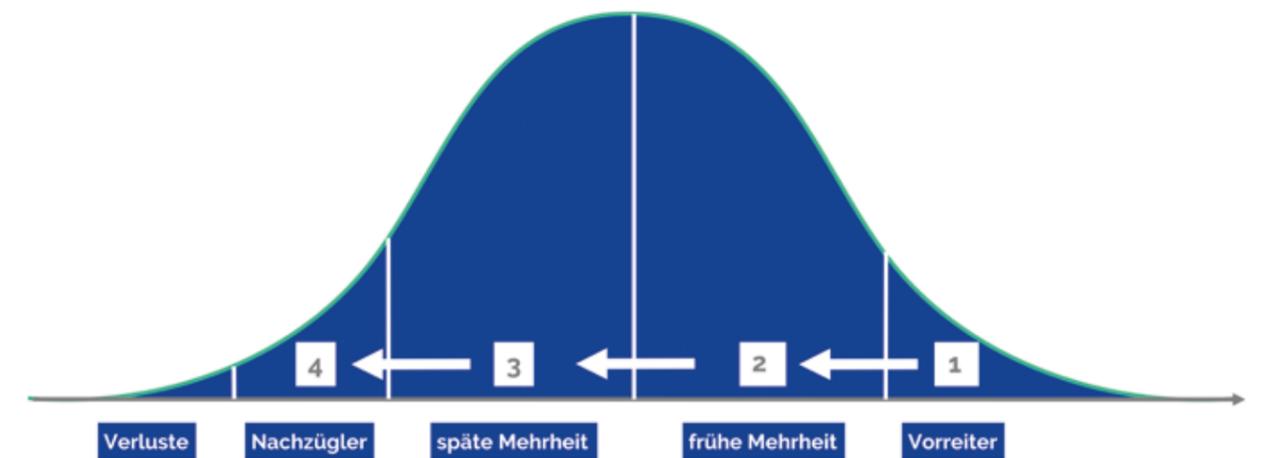
Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und Wandel

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. Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und gelingenden Wandel. Wenn die Mitarbeitenden von Anfang an in den Veränderungsprozess eingebunden werden, 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, das Unternehmen zu restrukturieren, wenn die Umstände dies fordern. Sind die Entscheidungen hingegen „groß“ und neigt man intern dazu, vorgedachten Plänen akribisch zu folgen, wird man auch dann noch an ihnen festhalten, wenn sie unbrauchbar sind.

Wer größere Change-Maßnahmen plant, darf die Leute also nicht abkommandieren. Die Menschen haben ganz einfach verschiedene Geschwindigkeiten, wenn es um Veränderung geht. Manche haben ein hohes Strukturierungsbedürfnis, andere eine geringe Risikotoleranz. Einige wollen springen, andere schaffen es nur in kleinen Schritten. Das muss man 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 sehr viel zielführender. Seine Diffusionstheorie besagt, dass Neuerungen je nach Persönlichkeitstyp meist zeitlich verzögert übernommen werden.

Change erfolgreich machen: So nutzt man die Innovation Curve

In jeder Firma gibt es Vorreiter, Mitläufer und Nachzügler. Eine Gruppe als Ganzes ist sicherer, wenn zunächst nur eine kleine Vorhut der Willigen ins Neuland aufbricht, um nach Chancen zu suchen. Dann erst rückt man mit weiteren Einheiten nach. Ergo:



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

- Die Vorreiter stürzen sich mutig ins Neuland.
- Die frühe Mehrheit benutzt Trittsteine dorthin.
- Die späte Mehrheit wartet auf eine feste Brücke.
- Die Nachzügler folgen erst ganz zum Schluss.
- Einzelne kommen nicht mit oder bleiben zurück.

so ermuntert man die, die zunächst noch zögern. Sukzessive werden mit wachsender Gewissheit immer mehr Leute freiwillig durch die Veränderung gehen.

Wurden genügend Personen aus der frühen Mehrheit erreicht, das Neue zu wagen, wird die späte Mehrheit ihnen folgen. Dort sitzen viele Bewahrer. Sie warten, bis auf beschilderten Wegen eine Brücke ins Neuland gebaut wurde und damit 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 Nachzüglern sitzen die Bedenkenräger. 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 bessere Optionen zu finden. Boykottierer hingegen, die neophobisch im Gestern verharren oder alte Pfründe zu halten versuchen, also eigennützig für die Konservierung der Vergangenheit kämpfen, kann sich niemand noch länger leisten.

Beginnend mit den Vorreitern wird also nach und nach die ganze 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 ans andere Ufer. Wir schicken eine Vorhut, die euch Trittsteine legt“.

Die Autorin:



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 Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

✉ schueller@wissensmanagement.net



Das neue Buch der Autorin:

Anne M. Schüller: Bahn frei für Übermorgengestalter
Gabal Verlag 2022, 216 S., 24,90 €, ISBN 978-3967390933

Das Buch zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden. Kompakt und sehr unterhaltsam veranschaulicht es jedem, der helfen will, eine bessere Zukunft zu gestalten, die maßgeblichen Vorgehensweisen in drei Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen größer.