

Change Management – den Wandel richtig gestalten

Markus Mangiapane, MAS FHO in Business Information Management, Wirtschaftsinformatik (VWA)

Führungskräfte stehen in der heutigen Zeit mehr denn je vor der Aufgabe, Veränderungsprozesse zu gestalten, respektive den Bedarf dafür überhaupt zu erkennen. Durch kontinuierliches Anpassen wird versucht, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren oder Missstände zu beseitigen. Weitere Gründe für Veränderungen können eine bessere Auslastung der Mitarbeitenden sein oder Prozessoptimierungen, um eine klare Qualitätsverbesserung innerhalb der Organisation oder gegenüber Kunden zu erreichen.

Nicht immer klappt das indessen. Nur ungefähr die Hälfte aller Veränderungsprojekte erreicht die erwarteten Ziele. Einige scheitern sogar vollständig. Ein Grund für das Scheitern sind der fehlende Einbezug der Mitarbeitenden und nicht etwa mangelnde Methoden- oder Fachkenntnisse im Design der jeweiligen Lösung. Ein planvoller und bewusster Umgang mit den Mitarbeitenden, mit ihren Ängsten oder Widerständen fördert einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel. Dabei gilt es, drei Formen von Widerstand zu unterscheiden: den emotionalen, den rational begründeten und den politischen Widerstand. Im vorliegenden Artikel beziehen wir uns ausschliesslich auf den emotionalen Widerstand.

Der emotionale Widerstand

Der emotionale Widerstand resultiert aus der Angst vor dem Neuen und dem Gefühl der Überforderung. Weil er sich einer rationalen

Argumentation entzieht, ist diesem Widerstand schwer beizukommen. Es gilt, Befürchtungen und Ängste zu thematisieren und Schritt für Schritt abzubauen.

Damit dies gelingt, muss eine Führungskraft verstehen, dass Veränderungen mehr sind als lose Prozess- und Organisationsanpassungen – sie wirken sich auch auf vorhandene Kraftfelder und soziale Gefüge aus. Die Folgen von Veränderungen haben somit direkt oder indirekt divergierende Auswirkungen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Deshalb lassen sich Veränderungsprozesse nur erfolgreich durchführen, wenn die Mitarbeitenden aktiv in die Veränderungen einbezogen werden.

Patrick Lencioni bietet eine fundierte Methode, um die Zusammenhänge innerhalb einer Organisation darzustellen. In seinem Buch „The Five Dysfunctions of a Team“ bezieht er sich im Wesentlichen auf eine von ihm entwickelte Pyramide, mit der er die zentralen Komponenten eines Teams in fünf Problemfelder einteilt.

Mit dieser Pyramide lassen sich Probleme innerhalb einer Organisation besser und schneller einordnen. Sie verdeutlicht, wie sich das Verhalten eines Teams in der Organisation auswirkt.

In Detail betrachtet, sagt die Methode Folgendes aus: Bei der Optimierung eines



Teams geht es viel zu oft einzig um die Leistungsfähigkeit – also die Spitze der Pyramide. Der Erfolg solcher Optimierungsmassnahmen wird häufig nur eindimensional betrachtet und an einem schnellen maximalen Output festgemacht. Langfristige Erfolge können aber nur erzielt werden, wenn die Basis der Pyramide stabil ist.

Teams mit folgenden Eigenschaften erzielen langfristige und nachhaltige Ergebnisse:

- Die Teammitglieder vertrauen sich gegenseitig und können rückhaltlos miteinander reden.
- Die Mitglieder diskutieren freimütig, unbefangen und kontrovers über wichtige Probleme.

- Das Team geht erst auseinander, wenn alle Entscheidungen klar von den Teammitgliedern spezifiziert worden sind.
- Die Mitglieder sprechen sich gegenseitig auf Versäumnisse und Fehlverhalten an.
- Die Mitglieder sind auf das Team konzentriert. Sie stellen die kollektiven Interessen und Bedürfnisse über jene des eigenen Verantwortungsbereichs.

Ein gesundes Team sieht den Veränderungsprozess eher als Herausforderung denn als Bedrohung. Eine gute Teamarbeit ist demnach ein wichtiger Pfeiler für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. Ein weiterer Pfeiler ist die Planung und Durchführung von Veränderungen. Hier müssen Führungskräfte mitunter klare Ziele vermitteln,

transparent kommunizieren, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen und den Fokus auf die Vermittlung der Sinnhaftigkeit legen. Für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen haben sich fünf Tipps aus der Praxis bewährt, die im Folgenden näher beschrieben werden:

Notwendigkeit und Unumkehrbarkeit der Veränderung nachvollziehbar erläutern

Die Frage nach dem „Warum“ steht immer im Zentrum und bezieht sich grundsätzlich auf das Ziel und den Sinn einer Veränderung. Als Nächstes steht das „Was“, das definiert, welche Produkte und Prozesse konkret angegangen werden. Am Ende steht das „Wie“, das beispielsweise Techniken und Methoden erläutert. Trotz der essentiellen Bedeutsamkeit des „Warum“ erläutern Führungskräfte dieses Thema in Veränderungsprozessen meist ungenügend. Stattdessen stellen sie Fakten wie Kosteneinsparungen oder strategische Notwendigkeit in den Vordergrund der Kommunikation. Dabei ist das „Warum“ entscheidend für die Akzeptanz der geplanten Veränderung und letztlich für den Erfolg des Unternehmens.

Nach der Vermittlung des „Warum“ ist ein gemeinsames Problembewusstsein die Basis für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses. Dabei ist es wichtig, die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung für alle Beteiligten zu verdeutlichen. Hier gilt es, den Mitarbeitenden klar zu machen: Es gibt keinen Weg zurück.

Klar, transparent und verständlich kommunizieren

Eine klare und offene Kommunikation muss den gesamten Prozess der Veränderung

begleiten. Sie sollte so früh wie möglich initiiert werden, um potenziellen Gerüchten vorzubeugen. Bei der Kommunikation hat sich gezeigt, dass der direkte Austausch am zielführendsten ist. Eine klare, verständliche, bildhafte Kommunikation, möglichst in der Sprache der Betroffenen, schafft einen Austausch auf Augenhöhe – und Vertrauen für den anstehenden Veränderungsprozess.

Erste Erfolge sichtbar machen

Um die Mitarbeitenden in ihrer Motivation und ihrer Initiative zu bestärken, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Erfolgskontrollen stattfinden und erste Erfolge sichtbar gemacht werden. Zu Beginn eines Veränderungsvorhabens sollten daher leicht zu realisierende Massnahmen stehen, die möglichst schnell erste Erfolge gewährleisten.

Aus Fehlern lernen

Wer etwas Neues lernt, macht Fehler. Das gilt für Unternehmen, für Führungskräfte und für Mitarbeitende. Fehler sind Teil jedes Lernprozesses. Diese Tatsache wird berücksichtigt mit einer Prozesssteuerung, die sich flexibel den neuen Bedingungen anpasst. In der Kommunikation sollte die Führungskraft explizit auf die Erprobung neuer Verhaltensweisen und die damit zwangsläufig verbundenen Fehler hinweisen und eine positive Fehlerkultur vertreten. Im Dialog über Schwierigkeiten und kritische Aspekte der Neuerungen lässt sich der Veränderungsprozess kontinuierlich verbessern.

Als Führungskraft präsent und ansprechbar sein

Gerade in Phasen des Umbruchs und des Wandels müssen Führungskräfte eine Vorbildfunktion einnehmen, Präsenz zeigen und

Fürsorge für die Betroffenen signalisieren. Vertrauen in die Führung ist ein entscheidender psychologischer Faktor. Wenn die Mitarbeitenden der eigenen Unternehmensführung vertrauen, akzeptieren sie auch deren Pläne, Erklärungen und Handlungen. Als Initiator der Veränderung ist es immens wichtig, im gesamten Prozess als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und die Durchführung zu verantworten.

Fazit

Veränderungsprozesse sind elementar für jede Organisation. Mit der richtigen Herangehensweise lässt sich eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens schaffen. Hierzu müssen Führungskräfte in der Lage sein, Veränderungsbedarf zu erkennen und die Veränderung über ein strukturiertes, methodisches Vorgehen während der gesamten Laufzeit aktiv zu managen.

Ein weiterer Faktor, den es zu beachten gilt, ist das soziokulturelle Verhalten innerhalb eines Teams. Hier ist vor allem ein gesundes Vertrauen zwischen den einzelnen Teammitgliedern aktiv zu fördern. Dies ist die Basis für ein funktionierendes Miteinander, für eine

zielführende Konfliktkultur und letztlich für den Erfolg des Teams und somit des gesamten Veränderungsprozesses.

Die beschriebenen Methoden und Prozesse hören sich einfach an. Im Alltagsstress und unter Ergebnisdruck ist es jedoch sehr aufwändig, sich ihrer anzunehmen, da sie nicht direkt ergebnisorientiert sind. Die für den Veränderungsprozess verantwortlichen Personen müssen sich auf ihre Aufgaben fokussieren. Nur so können sie mittel- und langfristig von einem gesunden, leistungsfähigen Team profitieren – und von den Früchten seiner Arbeit.

Literaturempfehlung

„The Five Dysfunctions of a Team“,
Patrick Lencioni

„Change Management“,
Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

„Who Moved My Cheese?“,
Dr. Spencer Johnson

„Emotionen im Visier –
Neue Wege des Change Managements“,
Stephan Roth