

7 Praxistipps für Change-Projekte

Nehmen Sie Mitarbeitern Ängste, geben Sie Ziele!

Changeprojekte verändern neben den Arbeitsabläufen meist auch die Arbeitsbeziehungen und -inhalte der Mitarbeiter. Zudem erfordern sie von ihnen Einstellungs- und Verhaltensveränderungen. Entsprechend sorgfältig sollten sie geplant werden, damit die nötige Veränderungsenergie erzeugt und gewahrt bleibt. 7 Praxis-Tipps, wie Ihnen dies gelingt.

Tipp #1: Entwerfen Sie eine Change-Strategie.

Ein Veränderungsvorhaben, das auch eine Kulturveränderung erfordert, ist ein sensibler Prozess im Spannungsfeld zwischen

- Ihren Zielen und Erwartungen und
- den Ängsten und Befürchtungen, Hoffnungen und Träumen Ihrer Mitarbeiter.

Entsprechend sorgfältig sollte der Prozess geplant werden.

Machen Sie zunächst sich und dann den Beteiligten und Betroffenen klar, dass ein Change-Prozess nicht so deterministisch verläuft wie der Bau eines Autos. Denn Ihr Unternehmen ist ein soziales System. Und Ihre Mitarbeiter? Sie sind Menschen aus Fleisch und Blut – also mit Gefühlen. Das heißt, man weiß im Voraus nie genau, wie sie – im Kollektiv – reagieren. Man kann diesbezüglich zwar Vermutungen haben, aber wie Gregory Bateson es sagte:

»It makes a difference if you kick a stone or a dog.«

Das heißt, man weiß im Vorfeld oft nicht, wie der Hund auf den Tritt reagiert. Entsprechend flexibel sollte Ihr Vorgehen sein.

Tipp #2: Unterbrechen Sie die Routine.

Jedes Feuer braucht einen Zündfunken. Das gilt auch für Change-Projekte. Sie brauchen ein zündendes Ereignis, das den Alltagstrott unterbricht und die Mitarbeiter „aufweckt“.

Die zentralen Erfolgsfaktoren hierbei sind: Information und persönliche Kommunikation. Vermitteln Sie die Nachricht über die geplanten Veränderungen und die Ursachen hierfür (zum Beispiel schlechte Ertragslage, Marktveränderung, technische Innovation) so, dass sich ein Engagement der Mitarbeiter entfalten kann. Zum Beispiel, indem Sie den Mitarbeitern plastisch schildern, wie dramatisch sich Ihr Markt verändert. Oder indem Sie ein „Horrorgemälde“ entwerfen, was geschieht, wenn nichts geschieht. Wecken Sie so die Selbstheilungskräfte des Systems.

Vertrauen Sie auf die Vernunft Ihrer Mitarbeiter. Geben Sie ihnen die Chance, sich mit der harten Realität auseinander zu setzen. Schaffen Sie Problembewusstsein. Beantworten Sie knapp und klar:

Fragen, die Sie für den Wandel stellen sollten:

- In welcher Situation sind wir? Was genau ist los?
- Was ist der konkrete Anlass für den Change?
- Warum kann nicht einfach alles so bleiben, wie es ist?
- Was verlieren wir durch den Change?
- Wovon gilt es sich zu verabschieden?
- Was gewinnen wir durch den Change?
- Wie sieht (voraussichtlich) die Zukunft aus?

Tipp #3: Vermitteln Sie Sinn.

Menschen erleben Change unbewusst als Bedrohung. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern deshalb den Sinn des Veränderungsvorhabens:

Einfach, klar und bestimmt. Ihre Botschaft muss sitzen. →

»Vertrauen entsteht, wenn Sie ehrlich sind.«

→ Dabei agieren Sie im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Vertrauen entsteht nur, wenn Sie ehrlich sind. Das bedeutet meist ein Abschied-nehmen von einem Win-win-Gerede, an das Sie womöglich selbst nicht glauben.

Schaffen Sie Vertrauen, auch wenn Sie den Mitarbeitern noch nicht genau sagen können, wie die Veränderung ablaufen wird. Ihre Mitarbeiter gehen umso stärker mit, je glaubwürdiger sie Sie, die Initiatoren des Change-Projektes und das Vorhaben selbst erleben. Fragen Sie sich:

Nehmen meine Mitarbeiter es mir ab, dass es bei dem Changevorhaben im Kern um eine nützliche Sache geht?

Tipp #4: Machen Sie das Vorhaben zum Projekt.

Eine Veränderung ohne Beginn und Ende hat zu wenig Kontur. Sie wird dann schwer kommunizierbar. Packen Sie deshalb Ihr Vorhaben in die Form eines Projekts, denn:

- ▶ Ein Projekt hat einen Anfang und ein Ende.
- ▶ Ein Projekt ist ein organisiertes Vorhaben mit wirtschaftlichen Zielen.
- ▶ Ein Projekt lässt sich plakativ beschreiben durch seine Zielsetzung, die Aufgabenstellung und die erwarteten Ergebnisse.

Laden Sie Vertreter der Beteiligten und Betroffenen zu einem Projekt-Kick Off ein, in dem Sie ein gemeinsames Verständnis von dem Vorhaben schaffen.

Ein guter Kick Off-Workshop kann zum Funken werden, der das Feuer entfacht. Für eine erfolgreiche Projektabwicklung brauchen Sie außerdem eine Projektorganisation – mit Sponsor, Lenkungsausschuss, Projektteam und -leiter.

Tipp #5: Kommunizieren Sie griffige Ziele.

Der beste Weg, um die für das Vorhaben nötige Veränderungsenergie zu erzeugen, ist es, die Sehnsucht der Beteiligten und Betroffenen zu wecken. Häufig wird in diesem Kontext Antoine de St. Exupéry zitiert: „Wenn du willst, dass Menschen Schiffe bauen, dann wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten Meer.“ Bei „harten“ Veränderungsvorhaben – wie zum Beispiel Restrukturierungen, die mit einem umfangreichen Personalabbau verbunden sind – funktioniert dieser Weg aber nicht.

Stattdessen können Sie möglichst genau das „Land“ beschreiben, in das Sie gemeinsam reisen möchten – den erstrebenswerten Zielzustand, wenn die Veränderung stattgefunden hat:

- ▶ Was werden wir erreicht haben?
- ▶ Was wird es nicht mehr geben?
- ▶ Was wird neu, anders, besser sein?
- ▶ Wozu wird das Neue dienen?

Beschreiben Sie die Ziel-Landschaft im Präsens, als sei Ihr Unternehmen dort bereits angekommen. Das rückt die Ziel-Landschaft in den zeitlichen Horizont der Betroffenen.

Tipp #6: Holen Sie die Betroffenen dort ab, wo sie sind.

Organisieren Sie Beteiligung. Vermeiden Sie, die Betroffenen einfach zu überrumpeln. Beteiligung fördert Akzeptanz. Menschen sind eher bereit, auch unbequeme, für sie folgeschwere Wege mitzugehen, wenn sie sich,

ihre Meinungen und Haltung einbringen können und sich dabei ernst genommen fühlen.

- ▶ Hören Sie den Mitarbeitern zu, zeigen Sie Verständnis.
- ▶ Interessieren Sie sich für ihre Meinung, ihren Kontext und ihre Erfahrungen.
- ▶ Sammeln Sie Eindrücke.
- ▶ Vermeiden Sie Bewertungen, Abwertungen und Gegenrede.

Aus all dem ergibt sich das Ausmaß an Energie, die Größe des Feuers, mit dem die Beteiligten sich für den Change engagieren.

Tipp #7: Kommunizieren Sie auch kleine Erfolge. Feiern Sie das Erreichen von „Etappenzielen“.

Changevorhaben, die auch auf eine Kulturveränderung abzielen, sind meist ein langwieriger Prozess, da sie von den betroffenen Mitarbeitern und Bereichen auch erfordern,

- ▶ alte, liebgewonnene Routinen, die ihnen Sicherheit vermitteln, aufzugeben und
- ▶ neue Denk- und Verhaltensroutinen zu entwickeln.

Deshalb haben die Betroffenen oft das Gefühl: Es verändert sich nichts; wir kommen nicht voran. Entsprechend wichtig ist es im Projektverlauf, um die Veränderungsenergie hoch zu halten, regelmäßig kleine Teilerfolge zu kommunizieren. Und wenn ein Etappenziel auf dem Weg zum großen Ziel erreicht wurde? Dann sollten Sie mit Ihren Mitarbeitern dies auch mal feiern. ■

Autor: Michael Schwartz



leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart, das unter anderem mit dem Steinbeis-Transferzentrum pvm, Reutlingen, eine Changemanagement-Kompaktausbildung für die Mitarbeiter von Unternehmen anbietet. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.

www.ilea-institut.de