

Change-Fähigkeit

Veränderungen konsequent anpacken

Führungskräfte spielen im Changemanagement eine zentrale Rolle. Was braucht es, damit Vorgesetzte Veränderungsprozesse bewusst und erfolgreich steuern können?

Von Peter Vögeli und Michael Rüegg

«Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste. Es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.» Dieses Zitat von Charles Darwin zeigt auf, dass der Umgang mit Veränderungen von zentraler Bedeutung ist. Dies gilt längst nicht mehr nur für die Natur, sondern auch für die Wirtschaft. Zwar wird die Wichtigkeit des Changemanagements von den meisten Unternehmen erkannt, jedoch fällt vielen der Umgang mit den instabilen Umständen schwer: Veränderungen werden zu spät erkannt, unterschätzt oder nicht richtig angegangen.

Erfolgsfaktoren für den Change

In Unternehmen kann wirkliche Veränderung nur stattfinden, wenn die Führung über alle Hierarchiestufen hinweg folgende sechs Erfolgsfaktoren bewusst beachtet und mit den vom Wandel Betroffenen proaktiv bearbeitet:

1. Vision

Die Beteiligten und Betroffenen müssen das Zukunftsszenario sowie die Stossrichtungen dahin kennen. Fehlt diese Vision, entsteht bei den Mitarbeitenden Konfusion und Erstarrung, da sie nicht wissen, wohin die Reise genau gehen soll.

2. Kommunikation

Veränderungsvorhaben und Zukunftsszenarien müssen den Betroffenen transparent kommuniziert werden, damit sie wissen, was zu erwarten ist. Gleichzeitig können so Widerstände rechtzeitig erkannt und abgeschwächt werden.

3. Notwendigkeit der Veränderung

Im Zusammenhang mit der Kommunikation ist die Übermittlung der Gründe für den Wandel und dessen Notwendigkeit zentral. Denn nur wenn die Betroffenen



Führungskräfte haben einen massgeblichen Einfluss darauf, ob Veränderungen umgesetzt werden.

den Sinn für den Wandel einsehen, sind sie auch bereit, sich anzupassen.

4. Fähigkeit und Können

Eine Veränderung erfordert in aller Regel neue Fähigkeiten aufseiten der Mitarbeitenden. Wenn entsprechende Weiterbildungen nicht ermöglicht werden, entsteht bei den Betroffenen die Angst, den Wandel nicht bewältigen zu können.

5. Konsequenzen-Management

Hier sind die Führungskräfte besonders gefordert, denn sie müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden konsequent das geforderte Soll-Verhalten zeigen und die verlangten Fähigkeiten aufbauen. Das bedingt gute Coaching-Fähigkeiten und eine starke Durchsetzungsfähigkeit seitens der Führungskräfte.

6. Aktionspläne

Schliesslich bedingen Veränderungsvorhaben stets auch ein gutes Projektmanagement, welches klare Ziele und konkrete Massnahmen enthält. Die Mitarbeitenden

müssen ganz genau wissen, welche Ziele sie bis wann mit welchen Mitteln zu erreichen haben. Kleine Schritte und laufende Rückmeldungen – insbesondere auch über Teilerfolge – sind dabei ein bewährtes Rezept. Fehlen konkrete Aktionspläne, herrscht Orientierungslosigkeit.

Konsequent und hartnäckig bleiben

In der Praxis beobachten wir häufig, dass das Topmanagement vieles richtig macht: Der Change-Prozess ist gut aufgegleist, die Vision wird klar kommuniziert, es liegen Aktionspläne vor, Weiterbildungsprogramme sind implementiert – und trotzdem werden die gesteckten Ziele nicht erreicht. Weshalb nicht? Unserer Erfahrung nach gründet dies oft in einem mangelhaften Konsequenzen-Management. Viele Führungskräfte sind sich nicht bewusst, dass sie in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle innehaben. Folgende drei Regeln müssen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess zwingend angewendet werden:



Die 3-K-Regeln

- 1. Klare Kommunikation von klaren Kriterien:** Fortlaufend klarmachen, was gefordert ist: Ziele, Ergebnisse und Verhaltensweisen.
- 2. Kohärenz:** Fortlaufend und konsequent das Gewünschte fordern.
- 3. Konsequenz:** Wenn das Geforderte, z.B. eine neue Verhaltensweise, nicht gezeigt wird, dann müssen Konsequenzen erfolgen. Und selbstverständlich soll umgekehrt richtiges Verhalten entsprechend belohnt bzw. positiv verstärkt werden.

(modifiziert nach Radatz 2010/Heyny 2011)

Ein Veränderungsprozess kann noch so gut geplant sein, er wird trotzdem nicht gelingen, wenn Sie Ihre Führungskräfte nicht auf die 3-K-Regeln trimmen. Schulen Sie ihre Führungskräfte so, dass sie sich Ihrer «Trigger»-Funktion im Change-Prozess bewusst sind und dass sie den Mut und die Durchsetzungsfähigkeit entwickeln, ihre Mitarbeitenden hartnäckig, konsequent, aber dennoch partnerschaftlich zu konfrontieren.

Autoren



Peter Vögeli ist Mitglied der Geschäftsleitung der DIACOVA AG. Seine Spezialgebiete sind Changemanagement, Einzel- und Teamcoaching, Mediation und Training.



Michael Rüegg ist Organisationsberater der DIACOVA AG. Sein Spezialgebiet ist das Assessment.

Widerstände und Ängste überwinden

Widerstände sind bei Veränderungsvorhaben etwas völlig Normales und können mitunter sogar als nützlich angesehen werden, denn Mitarbeitende, die Widerstände zeigen, denken meist mit und können allfällige Risiken aufzeigen. Somit können bessere Lösungen bewirkt werden. Grundsätzlich sind Widerstände in drei Kategorien von Ängsten begründet:

1. Sachängste

Mitarbeitende, die von Sachängsten geplagt sind, stellen sich Fragen wie «Gehen wir wirklich den richtigen Weg? Sind das die notwendigen und richtigen Massnahmen?» Diese Kategorie macht zirka die Hälfte aller Ängste aus. Die Hauptsorge besteht darin, dass die Führung die falschen Entscheidungen trifft und daraus Nachteile entstehen könnten.

Führungstipps

- Würdigen Sie das proaktive Mitdenken.
- Fragen Sie nach, was genau am eingeschlagenen Weg so schlimm ist. Dadurch fühlen sich die Betroffenen ernst genommen. Das wirkt als Türöffner für eigene Argumente.
- Zeigen Sie die zukünftigen Vorteile auf, aber auch die in Kauf zu nehmenden Nachteile. Beschönigen Sie nichts!
- Stellen Sie in letzter Konsequenz klar, dass nun einmal dieser Weg gegangen wird und dass es jetzt darum geht, Lösungen für genau diesen Weg zu finden.

2. Persönliche Ängste

Betroffene, die persönliche Ängste haben, machen sich Sorgen um den Verlust ihrer persönlichen Handlungsfähigkeit. Ihre Fragen lauten zum Beispiel: «Braucht es mich in Zukunft noch? Besitze ich die notwendigen Fähigkeiten, um die zukünftigen Anforderungen zu bewältigen?» Weil diese Ängste häufig nicht explizit kommuniziert werden, sondern eher als generelle Ablehnung gegen das Neue wahrnehmbar sind, besteht für Führungskräfte die Gefahr, solche Mitarbeitende der ersten Kategorie zuzuordnen.

Führungstipps

- Hören Sie aktiv zu. Das bedeutet, die Sorgen und Befürchtungen zwischen den Zeilen herauszuhören und anzusprechen. Auch hier kann als Einstiegsfrage «Was ist für Sie denn so schlimm daran?» gestellt werden.
- Fragen Sie, unter welchen Umständen sich die Person einen ersten Schritt vorstellen kann.
- Suchen Sie gemeinsam nach Massnahmen, die erste Schritte zum Soll-Zustand ermöglichen.
- Begleiten Sie Mitarbeitende mit persönlichen Ängsten eng und stecken Sie Schritt für Schritt kleine, erreichbare Ziele, welche Sie laufend gemeinsam evaluieren.

3. Machtgeleitete Ängste

Bei der dritten Kategorie handelt es sich um die Angst vor Machtverlust oder um die Angst, Ansehen zu verlieren. Diese Mitarbeitenden fürchten sich davor, Privilegien zu verlieren. Weil Veränderungsvorhaben stets auch mit «Revierverlusten» zu tun haben, schwingen eigeninteressengeleitete Ängste sehr oft mit. Interne Konkurrenzkämpfe sind die Folgen.

Führungstipps

- Sprechen Sie die in Kauf zu nehmenden Verluste direkt an und fragen Sie nach den Empfindungen der betreffenden Person. Nicht, wie Sie in einer solchen Situation reagieren würden, zählt, sondern wie es für die betroffene Person IST!
- Hören Sie aktiv zu und zeigen Sie Verständnis. Das wirkt emotional deeskalierend.
- Stellen Sie in letzter Konsequenz klar, dass die Verluste in Kauf zu nehmen sind und dass es jetzt darum geht, einen konstruktiven Umgang damit zu finden.
- Betonen Sie die zu erwartenden Vorteile für die Betroffenen nach dem Change.