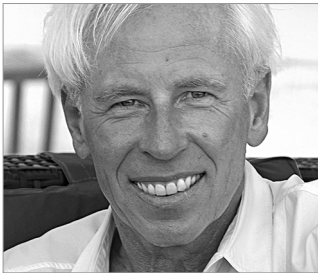


## VERÄNDERUNGSPROJEKTE

# Wie man Change-Energie erzeugen kann



## VON MICHAEL SCHWARTZ

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis in Esslingen. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der Software-Industrie.

[www.ilea-institut.de](http://www.ilea-institut.de)

**Change-Projekte erfordern oft eine Kulturveränderung in der Organisation und sind deshalb meist ein langwieriges Vorhaben. Als Führungskraft kann man jedoch einiges dafür tun, damit alle die Suche nach den erforderlichen Neuerungen durchhalten.**

Change-Projekte verändern in der Regel neben den Arbeitsabläufen auch die Arbeitsbeziehungen und Arbeitsinhalte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zudem erfordern sie von ihnen Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Entsprechend sorgfältig sollten sie geplant werden, damit die nötige Change-Energie erzeugt und gewahrt bleibt. Sieben Praxis-Tipps können Ihnen zeigen, wie dies gelingen kann.

## 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 Mitarbeitenden.

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 ein 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, doch ... Oder 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 zündenden Funken. Das gilt auch für Change-Projekte. Sie brauchen ein zündendes Ereignis, das den Alltagstrott unterbricht und die Mitarbeitenden »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, Gesetzesänderungen, Digitalisierung) so, dass sich Engagement der Mitarbeitenden entfalten kann. Zum Beispiel, indem Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern plastisch schildern, wie dramatisch sich der Sozialmarkt verändert. Oder indem Sie ein »Horroremalade« 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 Realität selbst auseinander zu setzen. Schaffen Sie Problembewusstsein. Beantworten Sie knapp und klar:

- In welcher Situation sind wir? Was genau ist los?
- Was ist der konkrete Anlass für die Veränderungen?

- 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 die Zukunft aus?

## Tipp 3: Vermitteln Sie Sinn

Menschen erleben Change-Projekte unbewusst als Bedrohung. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitenden deshalb den Sinn des Veränderungsvorhabens: einfach, klar und bestimmt. Ihre Botschaft muss sitzen.

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.

Laden Sie Vertreter der Beteiligten und Betroffenen zu einem Projekt-Kick Off ein, in dem Sie ein gemeinsames Verständnis von dem Vorhaben schaffen. Eine gute Eröffnung kann zum Funken werden, der das Feuer entfacht. Für eine erfolgreiche Projektabwicklung brauchen Sie außerdem eine Projektorganisation – mit Sponsor, Lenkungsausschuss, Projektteam und Projektleiter.

## 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 die Leute Schiffe bauen, dann wecke in ihnen die

rumpeln. Beteiligung fördert Akzeptanz. Menschen sind eher bereit, auch unbequeme, für sie folgenschwere 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 sich die Beteiligten für die Veränderungen engagieren.

## Tipp 7: Kommunizieren Sie auch kleine Erfolge und feiern Sie Etappenziele

Change-Vorhaben, 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 Menschen 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 Mitarbeitenden dies auch mal feiern. ■

## »Information und persönliche Kommunikation sind die zentralen Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprojekten«

Schaffen Sie Vertrauen, auch wenn Sie den Mitarbeitenden noch nicht genau sagen können, wie die Veränderung ablaufen wird. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen umso stärker mit, je glaubwürdiger sie Sie, die Initiatoren des Vorhabens und das Vorhaben selbst erleben. Fragen Sie sich: Nehmen meine Mitarbeiter es mir ab, dass es bei dem Change-Vorhaben im Kern um eine nützliche Sache geht?

## Tipp 4: Machen Sie das Vorhaben zum Projekt

Eine Veränderung ohne Beginn und Ende hat 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 (auch) wirtschaftlichen Zielen.
- Ein Projekt lässt sich plakativ beschreiben durch seine Zielsetzung, die Aufgabenstellung und die erwarteten Ergebnisse.

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 (und wen) wird es nicht mehr geben?
- Was wird neu, anders, besser sein?
- Wozu wird das Neue, das Andere dann dienen?

Beschreiben Sie die Ziel-Landschaft im Präsens, so, als ob die Organisation dort bereits angekommen wäre. Das rückt die Ziel-Landschaft in den zeitlichen Horizont der Betroffenen.

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

Organisieren Sie Beteiligung. Vermeiden Sie, die Betroffenen einfach zu über-