



Chronik einer erfolgreichen Veränderung

Hinweise, Fragen und Regieanweisungen

Elizabeth Loehnert-Baldermann

ELB Coaching-Training-Beratung

Hohenzollernstraße 14
76135 Karlsruhe

E-Mail : Loehnert-Baldermann@t-online.de
Web: www.ELBeratung.de

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
2. Die ersten Überlegungen	4
3. Sondierungen und Marktforschung	5
5. Kommunikation und erste Mobilisierung der Unternehmenseinheit	7
6. Gemeinsame Analyse und Diagnose: „Face reality and sense of urgency“	8
7. Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung: Was ist wie zu tun?	9
8. Die Umsetzung und ihre Begleitung	10
9. Ein kurzes Nachwort	11

1. Vorwort

Post für den Veränderer!



„Veränderungsprozesse im Betriebsalltag sind so zu gestalten, dass die Mitarbeiter Einsicht in das Neue bekommen, dass die Reibungsverluste sich in Grenzen halten, dass die Veränderung von den Betroffenen als Verbesserung erlebt wird, dass das Bewährte dabei nicht außer Acht gelassen wird, dass es keine Verliererfraktion gibt, dass die Veränderung nachhaltig wirkt, dass ...“

Die hier aufgezählten Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Veränderung klingen wie Hinweise der Sorte „Risiken und Nebenwirkungen“ im Beipackzettel von Arzneimittel. Im gewissen Sinne sind sie es auch: Die Risiken und Nebenwirkungen von Veränderungen können – wenn sie geballt auftreten – den Prozess entgleisen lassen, den Sinn der Veränderung entwerten und dazu beitragen, dass das Ziel verfehlt wird.

In den letzten Jahren wurde viel über Change Management geschrieben und diskutiert, Thesen erarbeitet und Modelle entwickelt. Im Kern geht es immer wieder um den Versuch, Veränderungsprozesse so zu gestalten und umzusetzen, dass die Erfolgschancen einer nachhaltigen Verbesserung wachsen.

Die vorliegende „Chronik einer erfolgreichen Veränderung“ nährt sich aus der eigenen Beratungserfahrung und der darauf folgenden Reflexion. Als Leitfaden beschreibt sie ein „Veränderungsstück“ und gibt „Regieanweisungen“ für die Aufführung der aufeinander folgenden „Akten“. Die Inszenierung selbst: Sie ist immer einmalig und meistens mit der Vorlage nur entfernt verwandt.

Dennoch: Falls Sie sich als „Veränderungs-Regisseur“ verstehen oder demnächst diese Rolle auszuführen haben, finden Sie in dieser Chronik brauchbare Hinweise und können sich schrittweise auf Ihr Veränderungsstück vorbereiten.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Spaß!

2. Die ersten Überlegungen

Veränderungen können bewusst gewählt werden – den Wandel, den ich will, den ich mir wünsche, als selbst eingeleiteter Prozess - oder von Außen kommen, aufgezwungen sein – der Wandel, der mich erwischt, der von mir eine Umorientierung verlangt, als ein von anderen initiiert oder gewollter Prozess.

Veränderungen – egal wo und von wem sie erdacht wurden - haben auf jeden Fall ihre erste Bühne in den Köpfen und Seelen der betroffenen Menschen. Dort entstehen die ersten Annahmen, Bilder und Gefühle mit denen, aller Wahrscheinlichkeit nach, die betroffenen Menschen die weiteren Veränderungsschritte gehen werden. Deshalb ist diesen ersten Bildern und Gefühle besondere Aufmerksamkeit zu schenken!

Als Träger der Veränderung (Neudeutsch: Owner) sind Sie der Veränderungs-Regisseur und somit im besonderen Maße gefordert Ihren Einfluss auf die Entstehung solcher Bilder wahrzunehmen! Für die Überlegungen im Vorfeld können folgende Fragen hilfreich sein:

- Worum geht es bei der angekündigten Veränderung?
- Wie heißt das Vorhaben bzw. das *Veränderungs-Stück*? (Titel und Untertitel)
- Wer will gerade jetzt diese Veränderung und warum?
- Wie geht es mir eigentlich, in der zugewiesenen *Regisseur-Rolle*? Welche Gefühle, Vorahnungen, Energien begleiten mich?
- In wieweit kann/will ich was tun, damit die (*mentale*) Ur-Aufführung dieses Veränderungsstückes in den Seelen und Köpfen der Menschen ein Erfolg wird?
- Wie kann ich sicherstellen, dass die Protagonisten (Akteure) und das Publikum (Betroffene) von diesem Stück begeistert sind? Oder es zumindest verstehen?

Skizzieren Sie vor Ihrem inneren Auge die bevorstehende Aufführung und Ihren eigenen Auftritt. Als Regisseur können Sie einen wichtigen Beitrag für eine gelungene Ur-Aufführung und – natürlich – für eine Erfolg versprechende weitere Spielzeit leisten!

3. Sondierungen und Marktforschung

Veränderungen aktivieren in besonderem Maße den mentalen und verbalen Austausch im Unternehmen (... und was kommt jetzt? Was wollen die da oben? Was soll das?) und stören die stabil herrschende Balance im Spiel um den schwierigen Interessensausgleich (Wo bleib ich dann? Was heißt das für mich? Wer hat was davon?)

Im Wesentlichen geht es dabei immer um den Interessensausgleich zwischen

- a) **Den Unternehmenszielen:** was soll erreicht werden?
- b) **Erwartungen der Mitarbeiter und Bedürfnisse im internen Beziehungsgefüge:** welche Hoffnungen und welche Befürchtungen sind da?
- c) **Erwartungen/Befürchtungen der Kunden, der Lieferanten, des unternehmerischen Umfeldes:** welche Auswirkungen wird die Veränderung auf die Beziehungen mit der Umwelt haben?

Folgende Fragen umreißen in etwa die Problemstellung und unterstützen Sie in Ihrer Reflexion:

- Wer will die Veränderung und warum?
- Wer ist davon betroffen, wer wird (voraussichtlich) davon profitieren und wer wird (vermutlich) Verluste hinnehmen müssen?
- Was wird nach der Veränderung anders sein? Wovon wollen/müssen wir uns verabschieden? Was soll so bleiben, wie es ist?
- Woran wird sich der Erfolg messen lassen – aus der Sicht des Unternehmens, der Mitarbeiter, des Umfeldes?

Regisseure – und Veränderer - brauchen eine Vision dessen, was sie erreichen wollen und eine realistisch-konstruktive Vorahnung darüber, wie und mit wem sie diese realisieren wollen.

4. Schaffen der Veränderungsgrundlagen

Eine stabile Führungskoalition ist die notwendige Voraussetzung für einen Veränderungsprozess. Veränderungsbereitschaft und Veränderungsenergie sind die wichtigsten Ressourcen für Ihr Vorhaben. Quelle dieser Ressourcen sind Ihre Mitarbeiter und insbesondere Ihre Mit-Führung.

Ein Anlass, folgende Fragen zu reflektieren:

- •Wie kann eine geeignete und wirkungsvolle Veränderungs-“Vorhut“ auf der Führungsebene geschaffen werden?
- •Was zeichnet diese „Vorhut“ aus? Für was soll sie stehen?
- •Was ist unsere gemeinsame Sicht, was ist der gemeinsame Wille?
- •Wie etablieren, organisieren und vitalisieren wir dann die „Nachhut“?
- •Brauchen wir – darüber hinaus – Unterstützung zur Gestaltung des Veränderungsprozesses?
- •Wie könnte so eine Unterstützung aussehen? Welche Funktionen wollen wir dahin delegieren?

Sie brauchen Mitstreiter, die Sie in Ihrem Vorhaben begleiten und unterstützen. Eine gemeinsame Sicht – wohin gehen wir - und der gemeinsame Wille – warum tun wir das – sind die Grundlagen, um die notwendige Veränderungsenergie zu entwickeln und den Prozess vorantreiben zu können!

Sorgen Sie für eine stabile Führungskoalition!

Sie - und Ihre Führungskoalition – übernehmen so die Steuerung des Veränderungsprozesses.

5. Kommunikation und erste Mobilisierung der Unternehmenseinheit

Menschen in Unternehmen verfolgen wachsam jedes Geschehen, das sich „da oben“ abspielt. Winzige Signale, kleinste Irritationen, unvorsichtige oder unbeholfene Bemerkungen werden schnell zu Vorboten komplexer Zukunftsprognosen: Gerüchte ersetzen Informationen, Vorahnungen und heimliche Schreckensszenarien ersetzen die offene Kommunikation.

Kommunikation ist aber das Nervensystem Ihrer Veränderung: Veränderungen folgen keinem mechanistischen Modell sondern eher den Mustern biologischer Vorbilder. So können Kommunikationsstörungen – analog denkbarer Störungen im Nervensystem – gleichzeitig mehrere Funktionen beeinträchtigen oder gar außer Kraft setzen.

Folgende sondierende und reflexive Fragen helfen, ein geeignetes Kommunikationskonzept zu entwerfen:

- Wie schaffen wir Verständnis für unser Anliegen? Welche Orientierung brauchen unsere Mitarbeiter?
- Wie soll Verständigung geschehen? Wo und wie kann Begeisterung entstehen?
- Wie viel Aufregung und Spannung braucht bzw. verträgt die Organisation?
- Wie begegnen wir Zweifel und Einwände? Wie gehen wir mit Ablehnung um?
- Wie stellen wir sicher, dass Anregungen und Rückmeldungen in Lern- und Reflexionsschleifen münden, die eine „bottom up“-Bewegung in Gang setzen?

Frühzeitige Vitalisierung und Orientierung der Mitarbeiter öffnet Perspektiven, erweitert den Horizont und minimiert die Widerstände. Sorgen Sie dafür, dass Kommunikation sowohl in geregelten Zeiten und Räumen wie auch in „Frei-Räumen“ stattfinden kann.

Oft sind die geregelten Kommunikationswege über die Linie blockiert, Inhalte und Veränderungsimpulse müssen deshalb über ‚Bypässe‘ in die Organisation eingeführt werden: Kick-off-Veranstaltung, Workshops, Dialogereignisse, etc., die sich in eine gesamte, schlüssige und transparente Kommunikationsarchitektur einfügen.

6. Gemeinsame Analyse und Diagnose: „Face reality and sense of urgency“

Problembeusstsein und Veränderungswille gehen Hand in Hand: Erst eine gründliche Auseinandersetzung mit dem IST-Zustand – was tun wir? - und das Infragestellen der herrschenden Ordnung – warum tun wir das und wieso in dieser Form? – schafft den Raum, in dem Veränderungsgedanken gedeihen und Form annehmen können. Verschafft sich eine solche Vision Raum in den Köpfen und Seelen der Menschen, dann hat sie auch eine reale Chance verwirklicht zu werden.

Fragen zur Analyse und Diagnose:

- Was tun wir heute?
- Warum tun wir das? Wieso in dieser Form?
- Was sind unsere heutigen Schwächen und Defizite?
- Welche Risiken sehen wir in unserem heutigen Tun für die kommende/angestrebte Zukunft?
- Was wollen wir erreichen?
- Was ist uns besonders wichtig?

Face reality heißt: Schauen wir gemeinsam auf das, was wir tun und auf wie wir es tun; lösen wir uns vom eingefahrenen Trott und reflektieren aus der Distanz ob es wirklich so bleiben muss und was wir ändern könnten, um besser zu werden.

Sense of urgency heißt: Entwickeln wir aus dieser gemeinsamen Sicht einen gemeinsamen Willen der Veränderung, mit einer klaren und fokussierten Vision.

Vision und Wille sind die Basis für die Mobilisierung des Unternehmens.

7. Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung: Was ist wie zu tun?

Eine zuverlässige und von allen getragene Einsicht in die Problemlage stellt den ersten Schritt auf dem Weg zur Lösung dar. In der Regel liegen dann die Lösungsmöglichkeit „auf der Hand“. Was fehlt, ist ein schlüssiges Konzept für das weitere Vorgehen: Was ist zu tun?

Je nach Problemlage wird es sinnvoll sein, ein oder mehrere Lösungskonzepte zu entwickeln. Gibt es alternative Lösungsmöglichkeiten wird es notwendig sein, diese zu analysieren, zu bewerten und zu priorisieren, um sich dann für ein bestimmtes Konzept zu entscheiden.

Im Sinne eines guten Veränderungsmanagement sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Ist uns eine zuverlässige Diagnose und eine gemeinsam getragene Einsicht in die Problemlage gelungen? Was ist hier noch zu tun?
- Welche Lösungskonzepte sind im Raum? Gibt es hierzu unterschiedliche Interessenlagen? Wie werden diese Interessen formuliert und öffentlich verhandelt? Was ist hier geboten?
- Wenn es denn alternative Lösungsansätze gibt, wie sollen sie bewertet, nach welchen Kriterien priorisiert werden?
- Auf welcher Grundlage sollen Entscheidungen gefällt werden?
- Wie ist die Akzeptanz der Lösung einzuschätzen? Was muss hier noch getan werden?

Wenn die Problemeinsicht vorhanden und die Akzeptanz der Lösung gegeben ist, dann ist die Planung der Maßnahmen, die die Umsetzung des Lösungskonzeptes sicherstellen sollen, ein erlösender Arbeitsschritt für Betroffene und Beteiligte: Endlich passiert was! Die Lösung ist in Sicht! Energie ist im Raum! Das Expertenwissen des Einzelnen ist gefragt, jeder kann sich einbringen, gute Ideen und konstruktive Vorschläge sind gefragt.

Ihre Rolle in dieser Phase: Delegieren von Verantwortung, Beteiligung der Betroffenen, Selbstorganisation zulassen, Zuhören und Unterstützen, für offene Kommunikations- und Kritikkultur sorgen!

8. Die Umsetzung und ihre Begleitung

Die Umsetzungsphase ist für Sie und Ihre Einheit die letzte Feuerprobe: Es geht darum, all das, was gedanklich konstruiert wurde, nun in die zum Teil noch vorhandene „alte“ Welt einzuführen und zu etablieren, um die „neue“ Welt entstehen und leben zu lassen. Es ist auch der Moment, wo die „Geister“ der alten Welt sich aufzäumen, werden und den letzten Versuch starten, ihre Existenzberechtigung zu dokumentieren. Begegnen Sie denen, die Sie als hemmende Kräfte wahrnehmen, mit Neugierde und weniger mit Misstrauen, mit Klarheit und nicht mit Verharmlosung, vor allem aber mit freundlicher Entschiedenheit: Veränderungen brauchen Einsicht in die Relevanz des Erreichten.

Veränderungsprozesse fordern Geduld bei gleichzeitiger Dringlichkeit. Sorgen Sie für eine hautnahe und professionelle Begleitung der Umsetzung, ermutigen und unterstützen Sie die Umsetzer vor Ort. Veränderungsprozesse werden – vor allem in den ersten Phasen – begleitet von einer Reihe von Unschärfen, Ambivalenz und Mehrdeutigkeit. Jetzt, in der Phase der Umsetzung, müssen diese Unschärfen fokussiert und präzisiert, die Ambivalenzen geklärt und die Mehrdeutigkeit in Eindeutigkeit überführt werden.

Veränderungen brauchen Reflexion und Rückmeldeschleifen. Reflexion, um innerlich nachzuvollziehen zu können: was haben wir da gemacht? Rückmeldeschleifen, um zu hören und zu erleben: wie haben denn die anderen das „Veränderungsstück“ wahrgenommen, wie ist es bei unserem „Publikum“ angekommen, was war gut oder besonders heikel, was kann daraus gelernt werden?

Deshalb die letzten Fragen:

- Was haben wir erreicht? Was ist heute anders?
- Wie haben wir die Zusammenarbeit in diesem Prozess gestaltet?
- Was würden wir, aus heutiger Sicht, nächstes Mal anders angehen?
- Was haben wir aus dem Prozess gelernt?
- Was zeichnet uns heute aus?

Die Umsetzungsphase verlangt noch einmal die aktive Konzentration aller Kräfte, um besonnen und entschieden die notwendigen Anpassungen anzugehen, Dysfunktionalitäten und Ungereimtheiten wahrzunehmen und differenziert auf sie zu reagieren.

9. Ein kurzes Nachwort

Die vorliegende „Chronik einer erfolgreichen Veränderung“ ist noch lange nicht fertig geschrieben. Sie enthält außerdem mehr Fragen als Antworten. Und vielleicht fehlt auch die eine oder andere Fragestellung, die auf der Veränderungs-Bühne dieser Chronik nicht inszeniert wurde....

Denn wie jede Chronik (von griechisch chronika: Zeitbuch), stellt die vorliegende Chronik die „Geschehnisse“ aus der Sicht der Chronistin dar. Überprüfen Sie diese Sicht, vergleichen Sie sie mit ihrer eigenen Erfahrung und schreiben bzw. inszenieren Sie Ihrem Gefühl nach weiter!