

## Veränderung beginnt im Kopf – Change als Chance verstehen und den Weg des Wandels ganzheitlich begleiten

Ann-Katrin Zeh, Managerin Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart

Veränderungen im Unternehmen gibt es unzählige. Sie werden benötigt auf Grund wirtschaftlicher, fachlicher, ablauf- oder aufbauorientierter Natur. Sie alle haben eines gemeinsam – sie bedingen eine Auseinandersetzung bei allen Betroffenen. Nicht immer wird eine Veränderung mit positiven Aspekten assoziiert, häufig schwingen Angst und Unsicherheit mit. Aus diesem Grund erfordern Neuerungen im Unternehmen begleitende Changemanagement-Aktivitäten. Bei der Verwirklichung und Gestaltung der Veränderung sind neben den fachlichen Gesichtspunkten v.a. die weichen Faktoren entscheidend. Damit sind beispielsweise das Selbstverständnis des Unternehmens, die Denkweisen der Mitarbeitenden und die geschäftlichen Absichten sowie der Sinn und Zweck (Purpose) der Veränderung gemeint, Faktoren, die sich häufig nur schwer greifen lassen. Da der Übergang von alt zu neu parallel zum laufenden Betrieb stattfindet und jegliche Umstellung, ohne Ausnahme, Widerstand bei den Betroffenen hervorruft, muss ein emotionales Verständnis für die Veränderung geschaffen werden. Das bedeutet, die Mitarbeitenden an die Hand zu nehmen, den Change als Chance in ihren Köpfen zu verankern und gezielt Maßnahmen zu nutzen, die die Belegschaft bestmöglich abholen, einbinden, befähigen sowie ihnen ein Gefühl der Sicherheit geben.

### I. Die individuellen Auswirkungen von Veränderungen auf Menschen

Versetzen wir uns einmal in die Lage der Betroffenen einer Veränderung, so wird uns schnell klar, dass die bevorstehende oder bereits erfolgte Veränderung bei jedem Einzelnen eine Reaktion auslösen muss. Wie diese genau aussieht, ist sehr verschieden. Dies resultiert daher, dass jede betroffene Person eine Veränderung in unterschiedlichen Phasen und in ihrem eigenen Rhythmus durchläuft – entsprechend ihrer Vorerfahrungen, Denkweisen oder auch Einstellung gegenüber der Thematik. Veränderungen wirken also bei jedem anders.

Es gibt verschiedene namhafte Changemanagement-Modelle, die verdeutlichen, wie Veränderungen auf Menschen wirken und was sie bei diesen auslösen oder wie der Veränderungsprozess abläuft bzw. bestenfalls abzulaufen hat.

Dabei geht es sowohl um persönliche als auch berufliche Veränderungen. Genannt seien an dieser Stelle z.B. das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin, das Ur-Modell für die Gestaltung von Change-Prozessen, oder das 8-Stufenmodell von John P. Kotter, welches eine Weiterentwicklung von Lewins Modell darstellt, und nicht zuletzt die Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross, welche daran ansetzt, das emotionale Verhalten

von Menschen in Veränderungsprozessen zu beschreiben. Auch wenn der Ursprung dieses Modells der Veränderungskurve auf den Erkenntnissen verschiedener Interviews mit schwer kranken, sterbenden Menschen basiert, lässt es sich sehr gut auf Veränderungsprojekte übertragen. Die Erweiterung und Beschreibung der Veränderungskurve durch verschiedene Phasen in Veränderungsprozessen nach z.B. Martina Schmidt-Tanger ist eine wichtige Basis für eine professionelle Changemanagement-Begleitung.

Demzufolge sprechen wir im Changemanagement von sieben Phasen, die Betroffene durchlaufen:

- ▶ Vorahnung: Die Sorge überwiegt
- ▶ Überraschung/Schock: Der Schreck sitzt tief
- ▶ Abwehr: Ärger und Verneinung sind im Fokus
- ▶ Rationale Einsicht: Frustration macht sich breit
- ▶ Emotionale Akzeptanz: Trauer über das Verlorene
- ▶ Öffnung und Ausprobieren: Neugier, Enthusiasmus für das Neue
- ▶ Erkenntnis/Integration: Selbstvertrauen im neuen Umfeld

Je nach Phase eignen sich unterschiedliche Changemanagement-Maßnahmen, um die Akzeptanz, Beteiligung und Motivation der Betroffenen zu fördern, die jedoch alle auf eine Verhaltensveränderung eben dieser abzielen.

Das Wissen um die unterschiedliche Wirkung von Veränderungen auf Betroffene ist daher stets im Bewusstsein zu halten.

### II. Vier Change-Hebel zur Erzielung einer Mindset- und Verhaltensveränderung

Wenn wir über Veränderungen sprechen, müssen wir auch einen Blick auf das Thema **Mindset** werfen. Mindset verstehen wir in diesem Zusammenhang als Verhaltens- und Denkmuster, die sich auf unsere Entscheidungen in bestimmten Situationen auswirken. Für Betroffene ist es schwer, alte Verhaltensweisen und langjährige Erfahrungen sowie Gewohnheiten von heute auf morgen zu ändern. Um also ein Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen und das Verhalten der Betroffenen entsprechend der gewünschten Zielsituation anzupassen, muss zunächst eine Veränderung der persönlichen Denkweise erfolgen. Denn die Realisierung einer Veränderung beginnt im Kopf und im Denken jedes Einzelnen, da unsere Denkweisen doch in erheblichem Maße unser Handeln bestimmen.

Allerdings ist in Veränderungsprojekten die Anpassung der persönlichen Denk- und Handlungsweisen häufig der größte Stolperstein zur erfolgreichen Umsetzung dieser Projekte. Der Schlüssel für den Erfolg liegt dabei in der Betrachtung zweier Dimensionen – der individuellen und organisationalen – und das zur selben Zeit. Als logische Schlussfolgerung und

Ich verändere mein **Mindset** und somit mein **Verhalten**, wenn ...

auf Basis unserer langjährigen Beratungserfahrung setzen wir in Veränderungsprojekten an vier Change-Hebeln an, mit denen eine Veränderung von Mindset und Verhalten erzielt werden kann. Zwei Hebel beziehen sich dabei auf die Dimension des Individuums, zwei weitere auf die Dimension der Organisation. Die vier Change-Hebel zur Erzielung einer Mindset- und Verhaltensveränderung sind in der oben stehenden Grafik zusammengefasst.

Der erste Change-Hebel, an dem es anzusetzen gilt, ist die Motivation für die Veränderung. Es braucht Antworten auf die Fragen: Was bedeutet die Veränderung für mich? Welchen persönlichen Nutzen habe ich von der Veränderung?

Die Mitarbeitenden möchten sich mit der Veränderung identifizieren, möchten verstehen, warum sie etwas zu verändern haben und welchen Nutzen sie persönlich oder auch die Organisation davon haben. Das WARUM, die Intention und den Sinn der angestrebten Veränderung (sog. Purpose) zu verstehen ist ein erster Hebel, damit die Betroffenen diese auch unterstützen **wollen**. Weiterhin benötigen die Betroffenen die Fähigkeiten und das Wissen, entsprechend der neuen Anforderungen handeln zu **können**. Hier setzt der zweite Hebel auf der individuellen Ebene an.

Mit Blick auf die Dimension Organisation sind zwei weitere Change-Hebel hervorzuheben. Auf der einen Seite benötigen die Mitarbeitenden das Gefühl sich entsprechend der angestrebten Zielsituation verhalten zu **dürfen**. Dabei geht der Blick oft zunächst nach oben – man orientiert sich an Führungskräften und Vorgesetzten. Aber auch Vertrauenspersonen und Meinungsführer im direkten Umkreis geben eine Richtung für viele Mitarbeitenden vor. Verhalten diese sich auch entsprechend der neuen Art und Weise? Gehen sie als Vorbild voran? Wenn sie sich so verhalten, dann kann ich guten Gewissens auch folgen. Um sich entsprechend der neuen Anforderungen zu verhalten, benötigt es auf der anderen Seite aber auch geeignete Strukturen, Prozesse und Systeme, die Betroffene im neuen Handeln unterstützen und ihnen einen Rahmen für eben dieses vorgeben **müssen**.

Wichtig für die Umsetzung eines Veränderungsvorhabens ist, diese verschiedenen Dimensionen im Blick zu haben und mit geeigneten Maßnahmen an jedem Change-Hebel anzusetzen. Nur so lässt sich ein Umdenken im Kopf der Mitarbeitenden erzielen, das zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung im gewünschten Maße beiträgt und folglich der Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung des Veränderungsprojekts wird.

### III. Ansätze zur Veränderung des Mindsets und ganzheitlichen Begleitung einer Veränderung

Nachdem eine Veränderung in den seltensten Fällen nur einzelne Personen, sondern häufig Personengruppen oder sogar die gesamte Organisation betrifft, bedarf es auch einer ganzheitlichen Betrachtung eben dieser Veränderung. Denn die Anpassung eines Systems resultiert nicht automatisch in einem Wandel des Verhaltens der Mitarbeiter in der gewünschten Art und Weise. Um also die vorgestellten Change-Hebel in vollem Umfang zu nutzen, benötigt es klare, abgestimmte Maßnahmen für die Umsetzung und Veränderungsbegleitung. Dazu ist es in einem ersten Schritt nötig, sich einen Überblick über sämtliche betroffene Stakeholder zu verschaffen, deren Motivation und Akzeptanz sowie Denkweisen, die dann mittels gezielter Maßnahmen zu stärken bzw. entsprechend zu verändern sind.

Aus unserer Erfahrung zeigt sich, dass es für eine Veränderung des Mindsets, die affektive, kognitive und konative Ebene aller betroffenen Mitarbeiter zu berücksichtigen gilt. Geeignete Change- und Kommunikationsmaßnahmen können an diesen Ebenen ansetzen und so als Change-Hebel wirken. Dazu sind nachfolgend Tipps für die praktische Umsetzung aufgeführt:

#### 1. Eine klare Vision zeigt den Sinn und die Notwendigkeit der Veränderung

Ob Mitarbeiter eine Veränderung auf der emotionalen Ebene akzeptieren, hängt in hohem Maße davon ab, ob sie diese ver-

stehen und nachvollziehen können. Deshalb braucht es einfache, ehrliche und klare Botschaften, die den persönlichen Nutzen aufzeigen.

Doch auch mögliche Nachteile dürfen nicht verschwiegen oder häppchenweise kommuniziert, sondern müssen direkt zu Beginn transparent gemacht werden.

All diese Botschaften bündeln Sie in einer klaren und bestenfalls visuell ansprechend gestalteten Vision, so dass sie ihnen als Basis für sämtliche Kommunikationsmaßnahmen dienen.

## 2. Vorbilder und Multiplikatoren geben Orientierung

Auch wenn die Führungskräfte als Vorbild vorangehen und die Veränderung vorleben, reicht dies nicht aus. Es benötigt Mitarbeitende, die mit positiver Energie den Wandel aktiv vorantreiben, bestenfalls solche, die sehr gut in der Organisation vernetzt sind. Binden Sie diese konsequent in das Veränderungsvorhaben ein. Geben Sie ihnen eine Plattform, z.B. auf einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung mit der Ernennung als Change-Multiplikatoren.

Auch die Möglichkeit in einer Führungsrunde Themen persönlich vorzustellen und mit Entscheidern zu diskutieren, zeigt den gewählten Mitarbeitenden die verbundene Wertschätzung für sie als Experten und ist gleichzeitig ein Signal und Commitment seitens der Geschäftsführung für die Wichtigkeit der Veränderung. Die Multiplikatoren benötigen die Möglichkeit, ihre Unterstützung zu demonstrieren, um als Promotoren für die Veränderung agieren zu können – dann folgen die anderen Mitarbeiter auch.

## 3. Kommunikation und Beteiligung erhöhen Wissen und Akzeptanz der Betroffenen

Nichts fördert die Bekanntheit für ein Veränderungsprojekt mehr, wie eine durchgängige Kommunikation mittels unterschiedlicher Informationsmedien und -kanäle. Projektnewsletters, Intranet-Beiträge oder auch eine eigene Community-Plattform für das Veränderungsprojekt schaffen Transparenz über den Projektverlauf und erhöhen den Wissensaustausch.

Des Weiteren bedarf es auch einer aktiven Einbindung der Betroffenen über verschiedene Beteiligungsformate. Nutzen Sie Formate, wie Workshops, Veranstaltungen, Arbeitsmeetings oder Simulationen, in denen Sie den Betroffenen die Möglichkeit geben die Veränderung mitzugestalten, zu erleben und ihr Überblickswissen durch eigene Erfahrungen anzureichern. Die Veränderung gemeinsam zu reflektieren, Konzepte auf den Prüfstand zu stellen, gezielt Lösungen zu erarbeiten und so das eigene Commitment für die Veränderung zu stärken, all das fördert die Akzeptanz bei den Betroffenen.

## 4. Erfolge sichtbar machen, an alle kommunizieren und gemeinsam feiern

Die Transformation von der alten zur neuen Welt läuft parallel zum laufenden Betrieb ab und erstreckt sich daher meist über

einen längeren Zeitraum, bis die Zielsituation tatsächlich erreicht ist. Das kann für den ein oder anderen sehr langwierig wirken und braucht häufig einen langen Atem. Daher ist bei der Umsetzung darauf zu achten, dass Sie regelmäßige Erfolge vorweisen. Nichts motiviert Mitarbeiter mehr als die Tatsache zu sehen, dass die Veränderung einen Nutzen bringt und funktioniert. Und um denjenigen Wertschätzung entgegenzubringen, die aktiv an der Veränderung arbeiten, feiern Sie Erfolge und kommunizieren Sie diese aktiv in die Breite.

## 5. Methoden und Training fördern die Veränderungsbereitschaft und geben ein Gefühl der Sicherheit

Wie bereits deutlich wurde, ist das Thema Wissensvermittlung für den Anstoß der Veränderung von gefestigten Denkweisen von großer Bedeutung. Befähigen Sie daher Ihre Mitarbeiter in den notwendigen Methoden, Prozessen und Systemen, so dass sie in der Lage sind entsprechend der künftigen Vorgaben zu handeln und die Notwendigkeit für einen Wandel zu verstehen. Sorgen Sie in dem Zuge auch dafür, dass die erforderlichen Kapazitäten zur Verfügung stehen und Engpässe vermieden werden, die zu Unzufriedenheit führen könnten.

Für die Veränderung des Mindsets von Mitarbeitenden gibt es noch viele weitere Maßnahmen und Tipps – der wichtigste ist jedoch, die innere Motivation der Betroffenen zu triggern. Ist ein Verständnis für die Gründe einer individuellen oder organisationalen Veränderung vorhanden, so können persönliche Denk- und Handlungsmuster besser reflektiert, durchbrochen sowie notwendige Anpassungen im eigenen Mindset verinnerlicht werden.

## IV. Den Mensch auf dem Weg der Veränderung begleiten

Es hat sich eingebürgert, dass Veränderungen trotz ihrer Einmaligkeit immer wieder ähnlich ablaufen. Das beginnt mit der Vorbereitung, geht über das Stakeholdermanagement bis hin zum Austausch von Informationen. Was jedoch immer ein Stück weit unberechenbar bleibt, ist der Faktor Mensch. Daher ist es umso wichtiger, die Betroffenen während eines Veränderungsprojektes an die Hand zu nehmen und zu begleiten, um so die Menschen mit ihren Ängsten, Bedürfnissen und Erwartungen bestmöglich zu berücksichtigen. Auch wenn der Weg zum Ziel auf den ersten Blick für die Betroffenen verwirrend oder unklar scheinen mag, so läuft ein professionelles Changemanagement stets geplant ab. Dazu bietet sich gerade in der Veränderungsbegleitung ein iteratives Vorgehen an, womit es möglich ist, auf die Geschwindigkeit des sich ständig wandelnden Umfelds zu reagieren. Gleichzeitig können damit verbundene Herausforderungen oder Widerstände bei den Betroffenen antizipiert und geeignete Maßnahmen ergriffen werden.