

Checkliste für erfolgreichen Change

... für ernst gemeinte und gut begründete Veränderungsnotwendigkeiten. Damit können Veränderungsprozesse kritisch evaluiert werden.

1. **Beginne mit dem ‚Warum‘:** ‚Always start with Why‘ (Simon Sinek). Menschen vertragen die Wahrheit, erkläre sie transparent und nachvollziehbar. Verbinde in Folge das ‚Why‘ mit einer Veränderungsvision.
2. **Kommuniziere die Veränderungsnotwendigkeit glaubhaft und ehrlich:** Entweder sind die Veränderungsziele ernst gemeint oder nicht. Werbung (Verpackung) auf Hochglanzpapier wird den Inhalt (Substanz) nicht verdecken können.
3. **Kommuniziere nach dem KISS Prinzip.** *Keep it simple and short.* Einfache, leicht nachvollziehbare und professionelle Botschaften ebnen den Weg in die Zukunft. Komplexität muss reduziert werden.
4. **Beziehe kritische Personen in den Veränderungsprozess mit ein.** Rebellen fördern den Blick über den Tellerrand sowie eine ganzheitlichere Perspektive. Sie sprechen ohne Scheu an, was sich ändern muss, sind experimentierfreudig und bereit, Risiken einzugehen. Die ‚False Balance‘ Regel¹⁾ gilt hier nicht. Bewusste Spaltungen und Stigmatisierungen („Die Guten und die Bösen“) sind zu vermeiden.
5. **Stelle das Positive und die Stärken in den Vordergrund.** Allzu gerne wird mit Angstbotschaften vorgegangen. Menschen lassen sich – leider auch im 21. Jahrhundert noch – von Obrigkeiten leicht beeinflussen (der Feudalismus in unserer ‚DNA‘ ist präsenter als wir glauben). Fokussiere auf die Chancen der Veränderung.
6. **Identifiziere, was gleich bleiben und gestärkt werden soll.** Keine wirklich effektive Veränderung ohne Stabilität. Wirksamer Change baut auf soliden und robusten Prozessen und Verhaltensweisen auf.
7. **Lass jede/n selber entscheiden lassen, ob er/sie dabei ist oder nicht:** ‚Love It, Change It or Leave It‘. Voraussetzung ist, dass die Rahmenbedingungen und Ziele der Veränderung klar formuliert sind.
8. **Nimm die Fähigkeit zur Selbstverantwortung der Betroffenen ernst.** Rein kommunikationstechnisch aufgesetzte Appelle sind leicht durchschaubar. Eine Soll-Kultur der Selbstverantwortlichkeit bedingt allerdings ein Loslassen der Obrigkeiten²⁾. Das ist meist der Stolperstein in der Umsetzung.
9. **Fokussiere in der Umsetzung von Change auf die Führungskommunikation.** ‚Kalte‘ Kommunikationskanäle und Medien sind eine nette Begleitmusik (Multi-Channeling). DER zentrale Erfolgsfaktor ist eine interaktive) Kommunikation durch Führungs- und Schlüsselpersonen (Vorbildmanagement).
10. **Predige Wasser und trinke auch Wasser:** Wird von den Treibern der Veränderung Wein getrunken, ist höchste Vorsicht angebracht. Von anderen Demut, Verzicht und Maßnahmenbefolgung zu verlangen und selber nicht vorleben, ist ein ‚No Go‘. *Walk your Talk!*

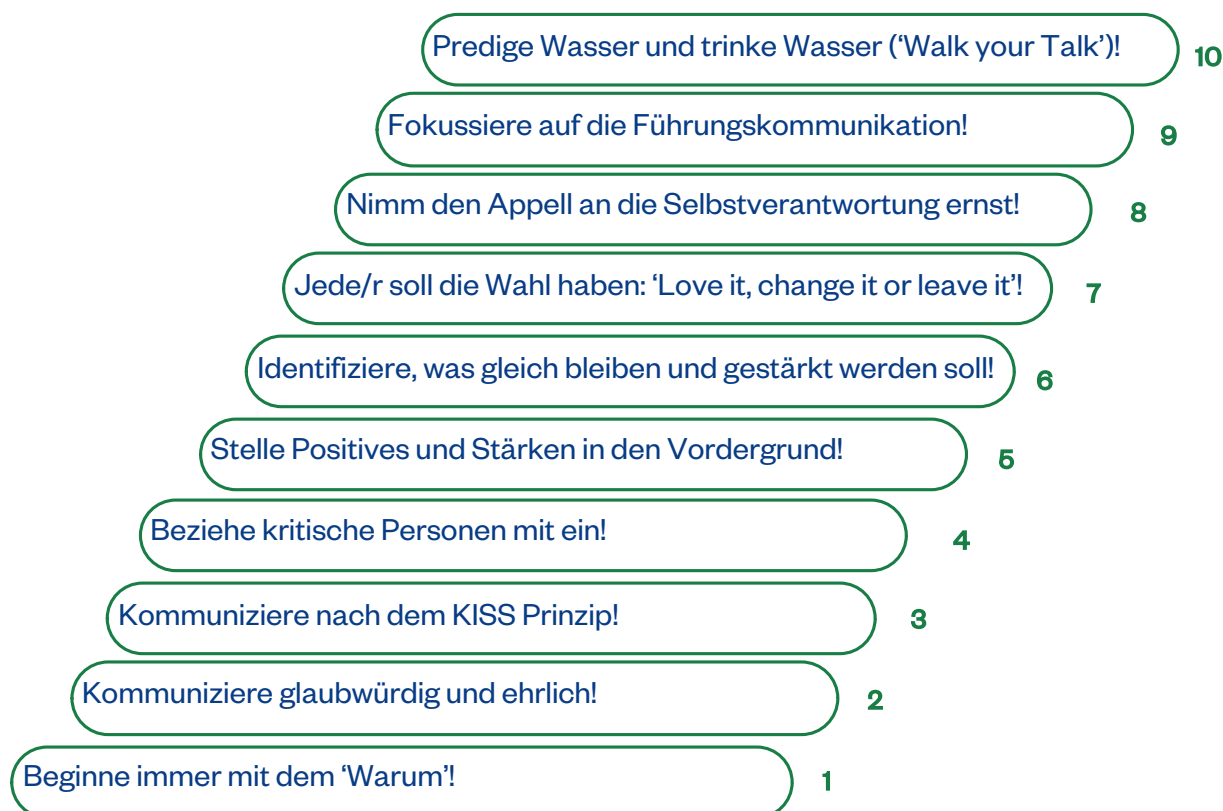
Aus zahlreich durchgeführten Changeprojekten ist folgende Regel entstanden (empirisch überprüft!): In jedem Veränderungsprozess kann die ‚1/3 – 1/3 – 1/3 Regel‘ beobachtet werden:

- Ein erstes Drittel von Betroffenen hat auf das Neue sehnsüchtig gewartet,
- ein zweites (mittleres) Drittel ist ambivalent (kritisch, skeptisch, prüfend, etc.) und
- ein drittes Drittel ist grundsätzlich gegen Veränderung und – wichtig – beobachtet genau das mittlere Drittel.

Was bedeutet das? Die Teilnahme der Ambivalenten ist aktiv zu fördern, da diese vom 3. Drittel sehr genau beobachtet werden. Sie sind relevante Botschafter (Vorbilder). Erfahrungen zeigen auch, dass ca. 10% den Weg der Veränderung nicht mitgehen werden bzw. nicht können. Das ist zu akzeptieren. Man kann sich von diesen trennen bzw. ihnen Jobs anbieten, wo sie nichts falsch machen können („Dienst nach Vorschrift“, etc.). Hart aber fair.

Die zentrale Herausforderung in Change Projekten ist das Finden einer Herangehensweise, die sowohl den Zeit- als auch den Partizipationsfaktor ausbalanciert. Menschen glauben an das Neue eher, wenn sie die Möglichkeit bekommen, mitzudiskutieren und teilweise auch mit zu gestalten. Nur, das kostet Zeit und führt oft zu langen Gruppendiskussionen. Zu viel Sozialromantik ist – gerade in Krisensituationen – nicht zielführend.

Gut zu überlegen ist zudem der Change-Ansatz (siehe dazu Breit Blog 17 | Welcher Change Typ in Krisensituationen?), der zur bestehenden Unternehmenskultur passt. Nehmen wir das Beispiel ‚Corona Krise‘: Partizipativere und auf Eigenverantwortung aufgebaute Ansätze (a la Schweden) würden in unseren Hierarchiekulturen nicht so leicht funktionieren. Gleichzeitig sollten wir (im 21. Jahrhundert!) irgendwann einmal beginnen, den Reifegrad (=Eigenverantwortung z.B.) von Menschen konsequent zu entwickeln. Der beste Arzt ist der, der den inneren Arzt des Patienten aktiviert. Oder im Coaching auch ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ genannt. Letzteres ist ein bekanntes Paradigma in der systemischen Organisationsentwicklung. Zahlreiche Change Prozessen zeigten mir, dass es – wie so oft im Leben – darum geht, die Mitte zu finden. Die Betroffenen zu Beteiligten zu machen ist schön und gut, nur es braucht auch klare Rahmenbedingungen und meist (vor allen in Krisen) schnelle Entscheidungen.



¹⁾ ‚False Balance‘ beschreibt die journalistische Norm, ausgewogen darzustellen und ist auf die Forderung von neutraler Berichterstattung zurückzuführen, indem man "beide Seiten" eines Konfliktes gleichermaßen zu Wort kommen lässt. Journalisten halten sich an diese Praxis, um ihre Professionalität zu zeigen und etwaiger Kritik vorzubeugen, dass sie einseitig berichteten. Im Fall der Corona Pandemie halten sie sich (leider) an das Dogma, wenn 98% der Wissenschaft bestimmte Maßnahmen vorschlagen, dann wird 98% darüber berichtet. Warum leider? Weil es hier um 98% monothematischer Wissenschaftler geht und psychosoziale und gesellschaftlich Faktoren nicht einbezogen werden.

²⁾ Menschen lassen sich – besonders in Krisensituationen, die gerne mit Angst verstärkt werden – besonders leicht (ver-)führen. Will ich als Management wirklich, dass auf unteren Ebenen mehr Verantwortung übernommen wird, muss los gelassen werden. Schwierig aber möglich. Und wenn Sie es schaffen, dann reden wir von Nachhaltigkeit.