

Hindernisse im Change Management

Von Oliver Recklies

Einleitung.....	1
Definition	1
Die Vision als entscheidende Voraussetzung im Change Management.....	1
Probleme im Change Management.....	2
Wahrnehmungsprobleme	3
Emotionale Behinderungen	3
Kulturelle Behinderungen	4
Umgebungshindernisse.....	4
Kognitive Hindernisse	5
Lösungsmöglichkeiten	5

Einleitung

In einer Welt immer schnelleren Wandels ist eine professionelle Umsetzung der Veränderungsprozesse in allen Teilen des Unternehmens unter Einbezug aller Mitarbeiter unumgänglich. Das Management eines Unternehmens weiß in der Regel (Idealzustand), wohin das Unternehmen steuern soll und wie das Umfeld aussieht, in dem es agiert. Eine neue Ausrichtung wird auf der Grundlage dieses Wissens erarbeitet. Aber nur wenn es auch wirklich gelingt, diese neue Sichtweise mit allen Mitarbeitern zu teilen, wird eine schnelle, reibungslose und letztendlich erfolgreiche Umsetzung neuer Konzepte möglich. Es kommt darauf an, einen Lernprozess zu entwickeln, in dem alle Mitarbeiter den Wandel verstehen lernen und in dem eine Dialogkultur zwischen Management und Mitarbeitern entsteht. Die Veränderungen selbst können jede Branche und jeden erfolgskritischen Bereich eines Unternehmens betreffen: Produktspektrum, Geschäftsprozesse, Technologien, um nur einige zu nennen.

Definition

„Betrachtet man die Worte einzeln, so kann man Change mit verändern, wandeln oder umstellen und Management mit behandeln, führen oder möglich machen übersetzen.... Change Management, also die Veränderungen möglich machen, umfasst den Umgang und die flexible Anpassung eines Unternehmens an die ständigen Veränderungen.“

Udo Weller

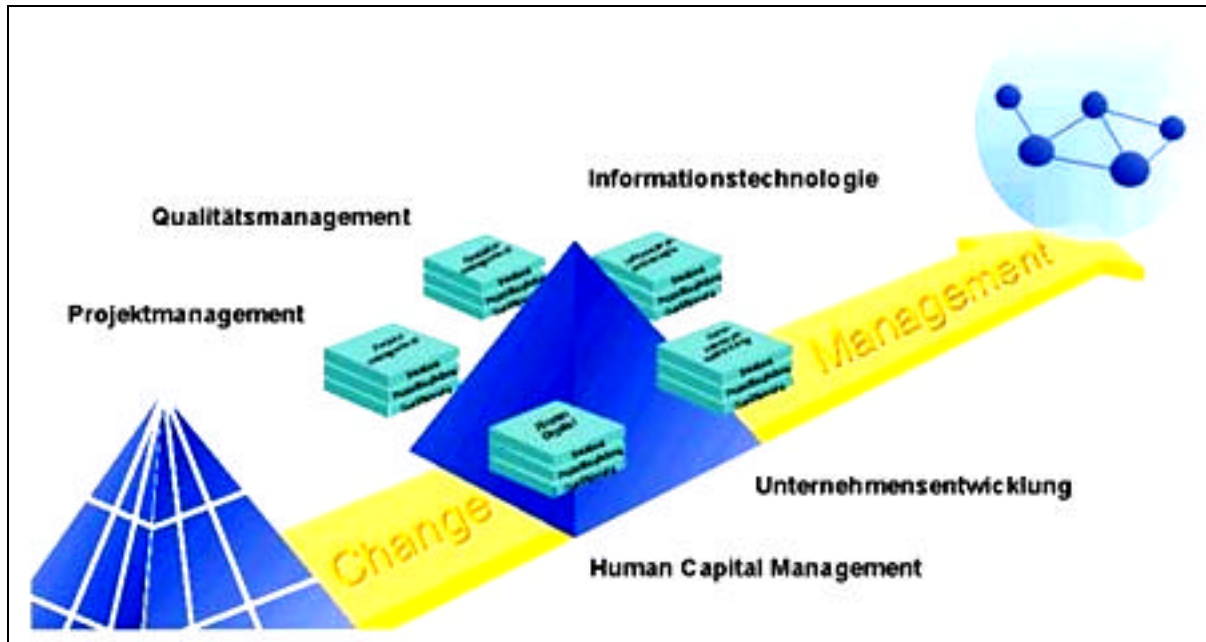
Die Vision als entscheidende Voraussetzung im Change Management

Der Prozess des Change Management beeinflusst das Unternehmen und die ihm wirkenden Personen in seiner Gesamtheit. Durch das Change Management wird eine Veränderung bewirkt:

- Was die Organisation unternimmt
- Wie die Organisation ihre Aktivitäten gestaltet und

- Wie die einzelnen Teilbereiche der Organisation miteinander kommunizieren und sich gegenseitig informieren

Dadurch wird die eigentliche Komplexität und das Ausmaß des Change Managements deutlich:



Im Prozeß kommt eine hohe Bedeutung dem Human Capital Management zu. Change in einer Organisation benötigt immer Menschen auf den verschiedenen Ebenen: Zur Zielentwicklung, zur Definition des Mangels (oder des Bedürfnisses nach Veränderung), zur Entwicklung neuer Lösungen und letzten Endes zur Umsetzung der entwickelten Lösung. Diese wesentlichen Schritte im Change Prozess können nicht durch Technik ersetzt werden. Change Management wird natürlich die Art und Weise beeinflussen, wie Technik (Maschinen, Anlagen und insbesondere IT) zukünftig im Unternehmen eingesetzt werden.

Als wesentlich ist auch die mangelnde Möglichkeit der „Reparatur“ von Fehlern im Change Management Prozess zu sehen. Eine Fehlleitung von technischen Ressourcen kann durch neuen Input wieder aufgefangen werden. Die Demotivation von Mitarbeitern infolge ungenügender Einbeziehung in der Change Prozess kann hingegen nicht oder nur unter großem Aufwand „repariert“ werden. Unabhängig davon wird das Unternehmen dabei einen Teil der seiner personellen Ressourcen (z.B. in Form von Kreativität, Commitment) verloren haben.

Probleme im Change Management

Systematische Modelle zum Change Management gibt es viele. Wo liegen nun die Probleme der erfolgreichen Umsetzung? Es ist relativ einfach festzustellen, dass die Unterstützung des Managements der Schlüssel zur Veränderung und zur Innovation ist. Wir müssen nun aber einen Schritt weiter gehen und einige Problemblocke identifizieren, wenn der Change Prozess erfolgreich gestaltet werden soll.

Wahrnehmungsprobleme

- Stereotypes Betrachten und Analysieren: Wir sehen das, was wir zu sehen erwarten.
- Probleme, das eigentliche Problem (Kernproblem) zu lokalisieren und zu analysieren.
- Zu starke Abgrenzung des Problems: oft werden Probleme zu einseitig und nur unter einem bestimmten Aspekt betrachtet.
- Mangelnde Fähigkeit das Problem von mehreren Seiten zu betrachten.
- Informationssättigung: Schwierigkeiten, relevante Daten von verfügbaren Daten abzugrenzen.
- Fehler bei der Verwendung aller Sinneseingaben: Zur Problemlösung werden alle verfügbaren Daten herangezogen, aber oft wird nicht alles an wesentlichen Informationen auch wirklich genutzt, was verfügbar ist.

Die Wahrnehmungsprobleme wirken im Change Management vor allem bei der Analyse der eigenen Situation (des Unternehmens, des spezifischen Problems innerhalb der Organisation) und bei der Findung sowie Evaluation von Lösungen negativ. Dies kann zur einer falschen Standortbestimmung und zur Entwicklung einer suboptimalen Lösung führen, die bis zum Kern des eigentlichen Problems nicht vordringt. Ergebnis ist eine Verschwendung bzw. fehlgeleiteter Einsatz von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen.

Emotionale Behinderungen

- Angst der Übernahme von Risiken: Die Furcht, einen Fehler zu machen, bzw. zu versagen.
- Fehlende Fähigkeit, zweideutige Informationen zu verarbeiten und zu akzeptieren: Die Lösung komplexer Probleme ist ein schwieriger Prozess, in dem Informationen auch unvollständig sein können. Teilweise werden in dem Prozess dabei aber schon Aufträge verteilt, die dazu führen, dass vielversprechende Ideen nicht (mehr) wahrgenommen werden.
- Vorliebe, Ideen zu bewerten anstatt neue zu generieren: Die zu frühe Bewertung von Ideen und Vorschlägen führt zu einer zu frühen Ablehnung von kreativen Ideen. Eine früh geäußerte Idee basiert oft auf unzureichenden Daten und kann daher leicht abgewiesen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Finden von Gründen zur Ablehnung einer Idee einfach ist als das Finden von Gründen, eine neue Idee zu akzeptieren.
- Unfähigkeit etwas auszubrüten – Die Unfähigkeit auf einem Problem zu schlafen, weil angeblich eine Notwendigkeit zur schnellstmöglichen Lösung besteht.

Auch die emotionalen Behinderungen stellen ein Problem im Change Management Prozess dar, da sie sich ungünstig auf die Generierung neuer Ideen und Lösungsansätze auswirken. Dabei erfordert gerade die Grundfrage der Veränderung „Tun wir die richtigen Dinge?“ eine offene und kompromissbereite Herangehensweise an neue – teilweise auch ungewöhnliche – Denkansätze. Um den Erfolg des Change Management im Bereich der Lösungsentwicklung zu gewährleisten, ist über einen bestimmten Zeitraum ein „Total Brainstorming©“ erforderlich.

Kulturelle Behinderungen

- Tabus: Bestimmte Sachverhalten in der Organisation haben Tabu-Charakter und können daher nicht analysiert und verändert werden.
- Mehr Fokus als Fantasie: Kinder sind kreativer als Erwachsene. Hintergrund könnte sein, dass unsere Kultur einen hohen Wert auf zielgerichtete Denkweisen legt und so Gedankenspiele und Fantasie quasi abtrainiert werden.
- Die Problemlösung wird als eine ernste Angelegenheit betrachtet. Humor hat keinen Platz in dem Prozess der Lösungsfindung, dabei ist dieser stark mit der Erzeugung von Kreativität und Gedankensprüngen verbunden.
- Gründe und Intuition: Es wird oft angenommen, dass Gründe (im Sinne einer sachlichen Analyse), Logik und Zahlen gut sind; Intuition und Freude hingegen aber schlecht. Im persönlichen Bereich werden hingegen viele bedeutende Entscheidungen auf Basis von Intuition und Freude getätigt – z.B. die Auswahl des Lebenspartners.
- Tradition und Veränderung. Traditionen zu überwinden ist ein schwieriges Unterfangen. Das gilt insbesondere dann, wenn Mitarbeiter ihre Traditionen und deren Verbindung zu einem Problem nicht erkennen. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang aber die Notwendigkeit von Tradition, da sie die Grundlage für persönliche Beteiligung und Motivation sein kann.

Die kulturellen Blöcke behindern ebenfalls die Entwicklung und Evaluation von Lösungsmöglichkeiten. Hinzu kommt, dass die kulturellen Blöcke die Bewegungsfreiheit im Change Prozess des Unternehmens einschränken.

Umgebungshindernisse

- Mangelnde Unterstützung. Veränderungen werden oft als Gefahr zum eigenen Status gesehen. Durch die Veränderungen werden sowohl Mitarbeiter als auch das Unternehmen aus der eigenen „Komfort-Zone“ herausgerissen, daher werden Teilnehmer des Prozesses versuchen, neue Ideen zu stoppen oder sie zu ignorieren.
- Mangelnde Akzeptanz von Kritik: Auch diejenigen, die Ideen kreieren, können Hindernisse aufstellen, in dem sie berechtigte Kritik nicht zur Kenntnis nehmen. Gerade die Fähigkeit, Kritik zu akzeptieren, ist für die Bildung von Vertrauen und Unterstützung wichtig und führt letztendlich zu einer Verbesserung, die notwendig ist, um Ideen zu erzeugen und diese umzusetzen.
- Chefs, die die Antwort kennen. Einige Führungskräfte sind erfolgreich, weil sie Ideen haben und diese auch umsetzen können/lassen. Aber nur, wenn dieser Manager seinen Angestellten zuhört, wird er in der Lage sein, deren Kreativität zu nutzen.

Die Umgebungshindernisse wirken in allen Phasen der Veränderung und sind insbesondere für die Entwicklung des Klimas, in welchem der Prozess abläuft, verantwortlich. Damit gewinnen sie für die Steuerung des Prozesses eine besondere Bedeutung.

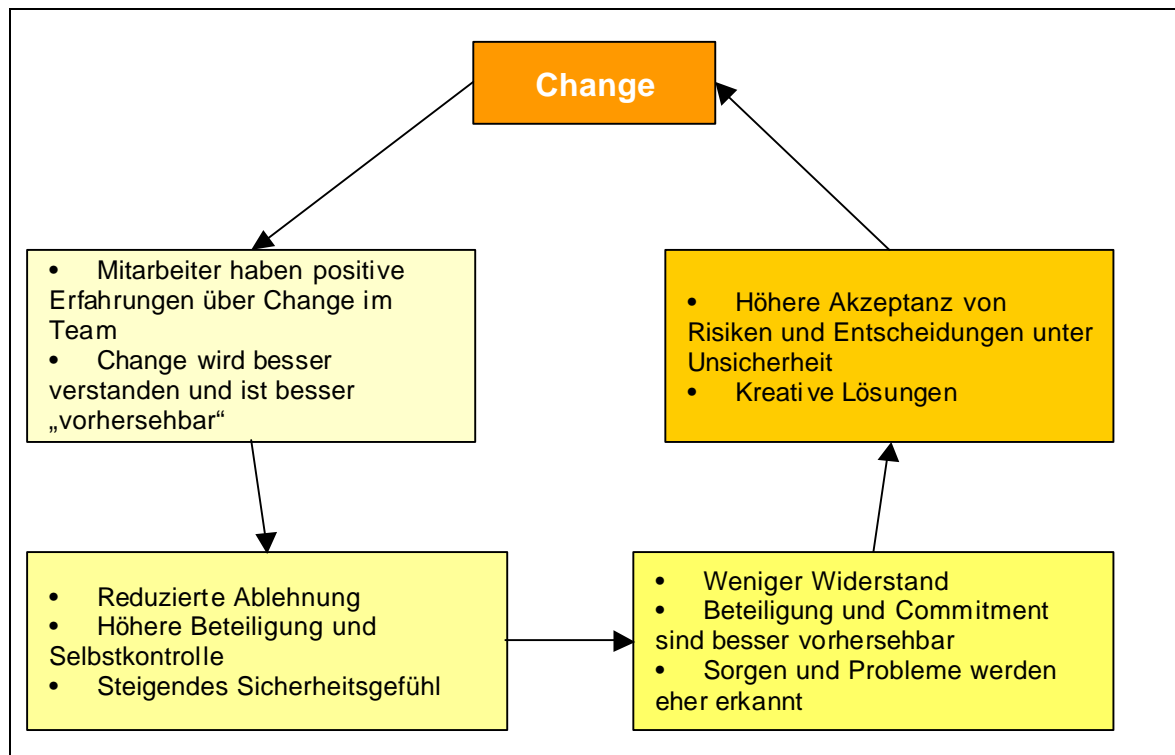
Kognitive Hindernisse

- Einsatz der falschen Sprache: Der Einsatz der richtigen Sprache (empfängergerecht) ist mitverantwortlich für die Erzeugung von Kreativität beim Lösen von Problemen.
- Zu starrer Einsatz von Strategien: Strategien zur Problemlösung und zum Change Management gibt es viele. Oft werden diese aber nur ungenügend eingesetzt und helfen daher nicht in optimaler Art und Weise. Die Gründe dafür liegen in den vorher genannten Hindernissen.
- Mangel an vollständigen und korrekten Informationen. Dies ist eindeutiges Problem. Gelöst werden kann dieses aber nur eine ausgewogene Mischung aus vorhandenen Informationen und kreativen Ideen.

Die kognitiven Hindernisse wirken wie schon die Umgebungshindernisse in allen Phasen der Veränderung und haben somit auch eine besondere Bedeutung für das Change Management.

Lösungsmöglichkeiten

Der Change Prozess wird in seiner Durchführung als auch in seinen Auswirkungen die Mitarbeiter in der Organisation beeinflussen. Hinzu kommt aber auch eine Rückkoppelung aus dem Change Prozess auf die Beteiligten, da die hier getätigten Erfahrungen das weitere Verhalten der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft zur Veränderung beeinflussen werden.



Dabei können die folgenden Punkte beachtet werden, um die Bereitschaft gegenüber dem Change Prozess zu gewährleisten:

- Bleiben Sie gegenüber neuen Ideen aufgeschlossen. Bewahren Sie Ihre Denkrichtungen vor einem Einfrieren, bis im Entscheidungsprozess ein strikter Abschluss erforderlich wird.
- Schützen Sie neue Ideen vor Kritik.
- Wertschätzen Sie gute Ideen und hören Sie Vorschlägen zu.
- Eliminieren Sie den „Status Quo“ – bewegen Sie sich, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen aus der Komfort-Zone.
- Unterstützen Sie Konfusion und Unsicherheit.
- Lernen Sie von Fehlern und Fehlentwicklungen aus der Vergangenheit.
- Konzentrieren Sie sich auf die guten Aspekte einer neuen Idee.
- Teilen Sie die Risiken.
- Bauen Sie auf Ideen auf.
- Bewerten Sie Vorschläge und Ideen nicht zu früh.
- Und immer wieder: Beziehen Sie Mitarbeiter wirklich in alle Phasen des Change Management Prozesses ein und bauen Sie Commitment auf.