

Dieter Hohl

Vom Change-Gegner zum -Befürworter

Veränderungsprozesse gelingen, wenn die verantwortliche Führungskraft nicht nur Leistung fordert, sondern Sinn bietet und alle Stolpersteine aus dem Weg räumt, durch die die Mitarbeiter daran gehindert werden könnten, Lust auf Veränderung zu entfalten. Mitarbeiterorientierte Strategien helfen, Change-Gegner zu -Befürwortern zu entwickeln, die von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Change-Prozesses überzeugt sind.

© Rainer Sturm/PIXELLO – pixello.de

→ Veränderungswille trifft auf Beharrungskräfte

In der Regel ist eine Führungskraft früher über den notwendigen Change und die Details des Veränderungsprozesses informiert als die Mitarbeiter. Das bedeutet: Sie konnte die Bedingungen und Hintergründe des Change bereits reflektieren, sie hat sich mit der Geschäftsführung darüber ausgetauscht und einen Klärungsprozess durchlaufen, an dessen Ende die Akzeptanz des Veränderungsprozesses steht. Nun ist der nächste Schritt, auch die Mitarbeiter zu überzeugen.

Zahlreiche Change-Probleme stehen in diesem unterschiedlichen Ausgangssituation in einem Zusammenhang: Während die Führungskraft der Meinung ist, es könne doch gar nicht anders sein, als von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Veränderungsprozesses überzeugt zu sein, hadern die Mitarbeiter mit dem Change. Kein Wunder – die Führungskraft hat sich wochen-, vielleicht sogar monatelang mit dem Thema auseinandergesetzt und trifft nun auf verunsicherte und abwartende Mitarbeiter, die erst soeben informiert wurden und sich Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen. Auf den Punkt gebracht: Veränderungswille trifft auf Beharrungskräfte.

In dieser Situation darf von der Führungskraft vor allem das Folgende erwartet werden: Sie muss von der eigenen Situation abstrahieren und darf ihren Erwartungshorizont nicht zum all-

gemeinen Maßstab erheben. Ihr sollte stattdessen der Perspektivenwechsel gelingen, denn sie ist geradezu verpflichtet, in die Denk- und Vorstellungswelt ihrer Mitarbeiter zu schlüpfen. Ihre Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Vorstellungswelt der Change-Gegner zu begeben, um von dort aus Überzeugungsarbeit zu leisten und Akzeptanz für die Veränderung zu wecken, ist die erste Voraussetzung für gelungene Change-Prozesse.

→ Den Typus des Change-Gegners berücksichtigen

Jeder Mitarbeiter ist verschieden, jeder Mitarbeiter geht mit dem Change individuell um. Darum sollte die Führungskraft bei der Legitimation des Veränderungsprozesses das Wertesystem und die Motivwelt jedes einzelnen Mitarbeiters berücksichtigen. Konkret: Den sicherheitsorientierten Mitarbeiter überzeugt sie, indem sie ihm belegt, dass nur so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden kann – und damit der Erhalt der Arbeitsplätze. Dem anderen Mitarbeiter legt sie dar, inwiefern die Veränderung die Option eröffnet, Neues auszuprobieren, innovativ(er) zu agieren, während sie mit dem dritten Mitarbeiter erörtert, dass der Change-Prozess dessen persönliche Karrierepläne unterstützt, ihm also sehr konkrete Vorteile bringt.

Entscheidend ist mithin eine strikt typenspezifische Argumentation, die die Persönlichkeitsstruktur, die Mentalität und

den individuellen Umgang des einzelnen Mitarbeiters mit der Veränderung beachtet. Dabei sollte die Führungskraft auch die eigene Persönlichkeitsstruktur ins Kalkül ziehen: Die meisten Führungskräfte sind eher dominant veranlagt, geben gerne Ziele vor und weisen den Weg – das bringt die Position als Führungsperson mit sich. Doch wenn die dominant-zielorientierte Führungskraft auf den vorsichtigen Mitarbeiter mit hohem Bewahrer-Anteil trifft, sind die Probleme vorprogrammiert: Der verschreckte Mitarbeiter zieht sich angesichts des direktiven Vorgehens der Führungskraft in sein Schneckenhäuschen zurück und ist für den Change verloren. Die Konsequenz: Die Führungskraft sollte sich selbst etwas zurücknehmen und weniger dominant agieren.

→ Führen als Dienstleistung

Perspektivenwechsel, Vorstellungswelt des Mitarbeiters betreten, den Change typgerecht begründen – so mancher Führungskraft mag die Mitarbeiterorientierung zu weit gehen. „Es muss doch der Change-Prozess selbst im Vordergrund stehen, es geht nicht allein um die Befindlichkeiten der Angestellten“, so der Einwand. Dem ist zu entgegnen: Es wird nicht gelingen, den Veränderungsprozess zu bewältigen, wenn nicht alle, zumindest aber die meisten Change-Gegner für den Fanclub der Befürworter gewonnen werden können.

Das geht soweit, eine neue Dienstleistungsmentalität auf der Seite der Füh-

rungskräfte zu fordern. [1] Es ist ein Geben und ein Nehmen. Man darf von den Mitarbeitern Leistung fordern, aber zugleich muss man ihnen diejenigen Stolpersteine und Blockaden aus dem Weg räumen, die sie daran hindern, sich zu Change-Anhängern zu entwickeln. Führungskräfte sollten den Menschen im Mitarbeiter respektieren, ihm Orientierung bieten und ihn mit konkreten Zielen und einer sinnstiftenden Vision motivieren, die Veränderung aktiv mitzutragen.

→ Differenzierte Überzeugungsstrategien entwickeln

Führungskräften mit Dienstleistungsmentalität gelingt es, differenzierte Überzeugungsstrategien zu entwickeln, mit denen die verschiedenen Mitarbeiter mit auf die Veränderungsreise genommen werden können – sowohl die konservativen Bewahrer, die ängstlichen Zauderer als auch die besserwisserischen Nörgler. Dabei gilt allerdings: Den unnachgiebigen Meckerern und Stichelern müssen in einem persönlichen Gespräch die Grenzen aufgezeigt werden. Es ist inakzeptabel, dass sie aktiv gegen den Change Partei ergreifen. Bei den Veränderungsgegnern „aus Überzeugung“ hingegen ist es ratsam, sich mit ihnen auf der argumentativen Ebene auseinanderzusetzen, um den Gründen für die Ablehnung auf die Spur zu kommen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Eine mitarbeiterorientierte Führungskraft wird die Argumente der Change-Gegner nicht von vornherein ablehnen. Es kann durchaus sein, dass deren Gründe legitim und beachtenswert sind, weil sie den Finger in die Wunde des Veränderungsprozesses legen. Es ist zielführend und optimiert den Change-Prozess, die Argumente der Gegner als Korrektiv zu nutzen. Der Vorteil: Die Ablehner fühlen sich ernst genommen und können so eventuell doch noch dazu bewegt werden, ihre kritische Haltung zu überdenken.

→ Neue Anhänger zu gewinnen

Das Überzeugungspotenzial der Change-Anhänger unter den Mitarbeitern kann helfen, die Gegner oder gleichgültigen

Mitläufer doch noch für die Veränderung zu gewinnen. Zuweilen nehmen Mitarbeiter von Kollegen eher konstruktive Hinweise an als vom Chef. Führungskräfte sind daher gut beraten, die begeisterten Change-Fans in verantwortlicher Position in den Change-Prozess einzubeziehen, damit diese auf Kollegenseite Überzeugungsarbeit leisten können. Dafür benötigen die Mitglieder des „Fanclubs“ jedoch ständig aktuelle Informationen, damit sie sich argumentativ für die Akzeptanz des Change-Prozesses engagieren können.

→ Lust auf Change durch effektive Teamführung

Unternehmensweite Veränderungsprozesse betreffen nie einzelne Mitarbeiter, sondern stets das Team, die Abteilung oder die gesamte Belegschaft. Wichtig ist, dass die Verantwortlichen – zum Beispiel in einem Workshop – den Teamgeist wecken, so dass sich jedes Teammitglied im Sinne des Change-Prozesses für eine Lösung einsetzt, die nicht Einzelinteressen bedient, sondern das Gesamtinteresse in den Vordergrund rückt. Ziel des Workshops ist es, dass sich die Menschen als Teil eines größeren Ganzen verstehen und sich fragen: „Was kann ich für das Team tun? Welchen Beitrag kann ich leisten, damit die Teamaufgabe erfolgreich bearbeitet und der Veränderungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann?“

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben besteht darin, bei der Geschäftsleitung dafür zu sorgen, dass dem Team die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Zugleich sollten die Verantwortlichen auf der Grundlage typorientierter Überzeugungsstrategien den jeweiligen persönlichen Nutzen betonen, den die Mitarbeiter durch die Beteiligung an der Teamaufgabe und die Durchführung des Change-Prozesses haben. So lassen sich viele der Widerstände, die bei jedem Veränderungsprozess auftauchen, überwinden. [2] Denn kein Change-Prozess läuft ohne Streit und ohne Widerstand ab. Hilfreich ist in dieser Situation die Kompetenz zur konstruktiven Konfliktsteuerung. Dabei geht nicht darum, für eine trügerische Friedhofsruhe zu sorgen, sondern die Konflikte in konstruktive Bahnen zu lenken, die

letztendlich den Veränderungsprozess vorantreiben.

→ Fazit

Change-Gegner können zu Change-Befürwortern entwickelt werden, indem die Führungskraft:

- sich in die Vorstellungswelt der einzelnen Mitarbeiter begibt,
- den Change-Prozess typgerecht legitimiert und begründet, also auf die jeweilige Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter eingeht,
- differenzierte Überzeugungsstrategien entwickelt und
- das gesamte Team zum Change motiviert.

→ Literatur

- [1] Siehe Dieter Hohl: Führung als Dienstleistung (er)leben. go! Live Verlag, Düsseldorf 2010
- [2] Siehe ausführlich dazu : Dieter Hohl (Hrsg.): Changeprozesse erfolgreich gestalten. Haupe, Freiburg 2012.

→ Der Autor



Dr. Dieter Hohl ist Trainer, Autor, Referent und Inhaber der Firma impuls! Training – Beratung – Recruiting, Gießen, mit der er praxisorientierte Verhaltenstrainings für Vertriebs- und Führungskräfte anbietet. Er hat sich auf Trainings für Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen, auf Moderation, Gesprächsführung und Coaching-Prozesse spezialisiert. Als Praktiker mit langjähriger Führungs- und Verkaufserfahrung legt er besonderen Wert auf den Praxisbezug und die Umsetzbarkeit der Inhalte im beruflichen Alltag.

✉ hohl@wissensmanagement.net