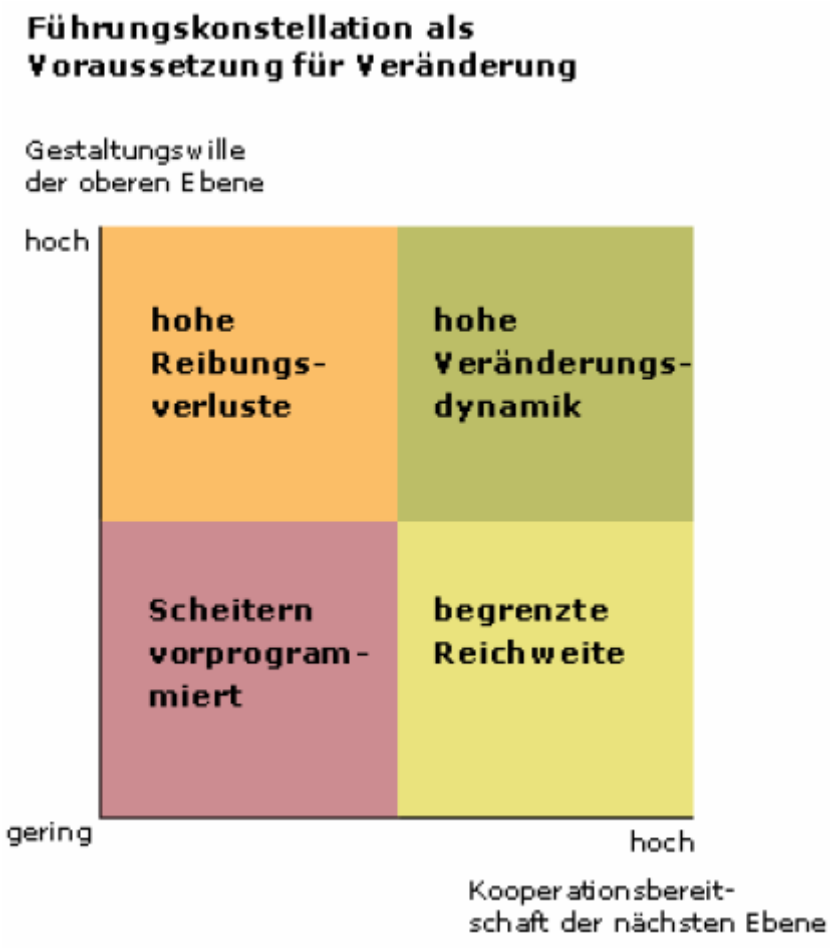
Sollten Sie wieder mal ein Veränderungsvorhaben vorhaben

von Gerhard Klocker *(10/2000)*

Eigentlich weiss man, dass Entwicklung und Widerstand wie ein Paar zusammengehören. Dennoch ist es immer wieder anstrengend, wenn die Change Manager in ihrem Elan und Veränderungswillen von den Beharrungstendenzen der Mitarbeiter eingebremst werden. Dabei wurden die Leute in den verschiedenen Phasen des Prozesses miteinbezogen, sie wurden befragt, es wurde informiert – und doch stoßen die Neuerungen nicht auf die erhoffte "Gegenliebe". Das trifft nicht nur für die "untergebenen" Mitarbeiter zu, sondern es gilt auch für das Management, von dem der Veränderungsauftrag gekommen ist usw.

"Sollten Sie wieder mal ein Veränderungsvorhaben vorhaben", empfehle ich Ihnen mit einem kleinen Instrument vorneweg zu prüfen, wie groß die Erfolgswahrscheinlichkeiten sind (Vielen Dank an Reinhart Nagel, osb Wien, von dem die Anregung stammt). Dieses Instrument ist einfach, mitunter birgt es sogar die Gefahr der Vereinfachung: Es kann jedoch, wenn es gemeinsam mit den Betroffenen besprochen wird, zu einem kräftigen Impuls werden.

Auf einem Koordinatensystem werden der "Gestaltungswille der vorgesetzten Ebene" und die "Kooperationsbereitschaft der nächsten Ebene" zueinander in Beziehung gesetzt. (siehe Abbildung)



"Gestaltungswille": Gibt es ein ausreichendes Bewusstsein des Managements über die Dringlichkeit des Vorhabens? Sind die Entscheidungsträger mit der Problematik identifiziert? Übernehmen einzelne die ownership für die Veränderung oder gibt es eine kritische Masse, die die Notwendigkeit einer Veränderung zu ihrer Sache macht? Der „Gestaltungswille der vorgesetzten Ebene„ lässt sich gut daran erkennen, wie viel sie bereit sind, selbst v.a. zeitlich zu investieren.

"Kooperationsbereitschaft" meint die Bereitschaft, mit seinesgleichen auf derselben hierarchischen Ebene zusammenzuarbeiten, und die Bereitschaft, mit dem eigenen Bereich oder der eigenen Abteilung zusammenzutun. Es geht um die horizontale und vertikale Kooperationsbereitschaft.

„Sollten Sie wieder mal ein Veränderungsvorhaben vorhaben" – wie hilft Ihnen dieser Raster?!

„Schlechte Karten" liegen für alle Beteiligten vor, wenn die erste Ebene eigentlich nicht will und das auf eine geringe Teamfähigkeit der nächsten Ebene trifft: **Scheitern vorprogrammiert**.
Was als banal erscheinen mag, ist zum einen (in der Anfangsphase) für die „Veränderungsbeauftragten" nicht immer offensichtlich und zum anderen als Auftrag oft nicht leicht ablehnbar.

Vielfach kommen aus der zweiten Ebene starke Impulse, die Notwendigkeit zu verändern wird gesehen und gemeinsam geteilt, aber die Spitze kann oder will nicht mit: **begrenzte Reichweite** des Veränderungsvorhabens.

Ähnlich kritisch verhält es sich wenn hoher Gestaltungswille der ersten Ebene auf wenig Kooperationsbereitschaft in der nächsten Ebene trifft: Auseinandersetzungen und **Reibungsverluste sind vorprogrammiert.**

→ **Hohe Veränderungsdynamik** ist zu erwarten, wenn beide Dimensionen stark ausgeprägt sind.

„Sollten Sie wieder mal ein Veränderungsvorhaben vorhaben", versuchen Sie mit dem Management und/oder den Auftraggebern offen darüber zu sprechen, wie es um deren Voraussetzungen steht.