

REPORT

© Herbst 09

Der Job eines Change Agent

Never let a crisis go to waste.

Mit diesen Worten forderte Rahm Emanuel, White House Chief of Staff in der Obama Administration kürzlich dazu auf, Krisen nicht im Sinne von Untätigkeit zu verschwenden. Unabhängig davon, ob die globale Wirtschaftskrise schon vorbei ist, noch kommt oder für einige nie stattgefunden hat, man wird in vielen Fällen nicht da weitermachen können, wo vor der Krise aufgehört wurde.

D.h. Change bzw. Veränderungen werden auch dort zur Normalität und bisherige Routine zur Ausnahme, wo das in der Vergangenheit noch nicht der Fall war. Nachteil: Veränderungen können schneller sein als die menschliche Fähigkeit, effektiv damit umzugehen. Das hat meistens nichts mit Bequemlichkeit, Denkfaulheit und Unbeweglichkeit zu tun, sondern mit einer Eigenschaft des Gehirns, das, um Energie (der Verbrauch entspricht dem einer 20-Watt-Birne) zu sparen, darauf gar nicht eingerichtet ist. Bevorzugt werden alte Denk- und Verhaltensmuster sowie eingefahrene Abkürzungen, die auf früheren Erfahrungen und dem beruhen, was andere sagen und meinen. Denktabus, Konformität und Realitätsverluste verhindern das Aufkommen neuen Denkens und sorgen häufig dafür, dass in alte Zuordnungen, Kategorisierungen, Klischees und Reaktionen zurückgefallen wird.

Startrampen

Veränderungen beginnen damit, Bisheriges in Frage zu stellen.

Das kann damit anfangen, dass in verworrenen Situationen der Unterschied zwischen dem, was man (eigentlich) selbst will und dem, was andere erwarten, völlig verwischt. Es kommt evtl. zu Lösungen bzw. Kompromissen, die den "alten Programmen" anderer folgen. Man selbst weiß zwar, was man will, was fast immer ein Vorteil ist, aber in den Köpfen anderer ändert sich nichts. Das wiederum ist ein wichtiger Hinweis darauf, dass es jetzt darauf ankommt, **wie** an eine Veränderung herangegangen wird.

Kurz und bündig:

In die Rolle eines Change Agent, eines "Vertreters des Wandels" zu gehen, ist heute situativ eine Anforderung auf allen betrieblichen Ebenen.

Dieser Report, beruhend auf aktuellen Erkenntnissen, informiert über

- Startrampen für ein neues Denken
- Situationscheck als Basis für eine Change-Strategie
- Das Decodieren von Widerstand
- Überzeugungsarbeit aus neuro-wissenschaftlicher Sicht
- Das beteiligtenorientierte Change-Meeting
- The Art of Storytelling

Entwickelt sich Hergebrachtes negativ, kann es sinnvoll sein, sich näher anzusehen, wie sich Effizienz und Effektivität in einer konkreten Situation verteilen. "**Effizienz**" steht für "Dinge richtig machen" und "**Effektivität**" für die "richtigen Dinge machen". Hohe Effizienz bei fast völlig fehlender Effektivität heißt, Falsches mit letzter Hingabe und fachlich brilliant zu betreiben. Beispiel: Auf dem Automobilmarkt wurden hierzulande Jahre mit der Verfeinerung von Dieselmotoren vergeudet, so dass man heute bei massenmarktauglichen Elektroautos mit leeren Händen dasteht. Wirkliche Sinnfragen wurden nicht gestellt, es wurden Methoden eingesetzt, die man sehr gut beherrschte, unabhängig davon, ob sie noch zu aktuellen Trends passten.

Um zu nachhaltigen Veränderungen zu kommen, empfiehlt es sich auch danach zu fragen, ob die sich ändernden Parameter einer Situation auf einen bevorstehenden **Paradigmenwechsel** hindeuten. D.h., ein Muster, nach dem bisher gedacht und gehandelt wurde, ändert sich. Beispiele dafür sind der Übergang von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt, von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft, von Rendite zu Sicherheit usw. Eine einfache Gegenüberstellung von "Alt" und "Neu" macht deutlich, wo die Reise hingehen wird und verhindert, dass in diesem Stadium schon wieder in eine Methodenfalle getappt wird.

Eine andere, aber verwandte Methode, aus alten mentalen Modellen auszusteigen, ist das Hinterfragen landläufiger **Annahmen**, die häufig dem "gesunden Menschenverstand" und sonstigen vermuteten Mehrheitsmeinungen entsprechen. Wer Landläufiges probenhalber in sein Gegenteil verkehrt, entdeckt evtl. interessante Alternativen zum bisher Angenommenen, das sich plötzlich als falsch, überholt, unüberlegt oder willkürlich herausstellt. Wo steht z.B. geschrieben, dass es in einem Wirtshaus etwas zu essen geben muss? Diese Überlegung führte zu den Münchner Biergärten, wo die Verpflegung auch mitgebracht werden kann. Oder das Beispiel Dell: Hier wurde ein neuer Markt entdeckt, als man feststellte, dass die Annahme, Frauen würden keine PCs kaufen, völlig überholt ist.

Die dargestellten Startrampen laufen im Kern darauf hinaus, die Perspektive zu wechseln, Situationen umzudeuten und ggf. Ursache und Wirkung umzukehren.

Situationscheck und Strategie

Ob Veränderungen geplant (evolutionär) sind oder aus heiterem Himmel (revolutionär) einschlagen, es lohnt sich ein Blick hinter die Kulissen, um eine umsichtige Change-Strategie zu entwickeln und später Abläufe und Fortschritte wirksam zu beeinflussen:

- Was passiert, wenn sich **nichts** ändert?
- Welche **Vorteile** hat der alte Zustand, welche **Nachteile** hat die angestrebte neue Situation?
- **Wer** hat aus der Veränderung **Vorteile**, wer **Nachteile**?
- **Wer** hat aus der **alten Situation Vorteile**, wer profitiert davon, wenn alles beim Alten bleibt?
- **Wie stark** sind die wechselseitigen **Beziehungen** bzw. Netzwerke der an der Veränderung Beteiligten?
- **Wie beeinflussen** sich die einzelnen **Aspekte** (Personen, Fakten, Umstände, politische Interessen u.Ä.) der entstandenen Situation?
- Folgen diese Aspekte einer gemeinsamen **Chronologie** oder bewegen sie sich mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten?
- Um Situationsfestschreibungen vorzubeugen, die nicht mehr stimmen: Was **bewegt**, was ändert sich gerade im Umfeld? Was passiert vor allem im leicht zu übersehenden **Hintergrund**? Denn von dort kommen nicht selten die unerwarteten Störungen.
- Was treibt eine Situation? Welche Elemente sind **aktiv**, bewegen sich aus eigener Initiative, was bleibt **passiv**, immobil und wird im Sinne einer Kettenreaktion, eines Domino-Effekts einfach zwangsläufig mit bewegt?
- In den **Köpfen** von **wem** sollte sich etwas ändern, wer kann als **Mitstreiter** gewonnen werden, damit die Veränderung ein Erfolg wird?

Das Decodieren von Widerstand

Widerstand gegen Veränderungen, ein häufiges Phänomen, wird gern als Uneinsichtigkeit, fehlende Lernbereitschaft, Bequemlichkeit, im Kopf beginnend, und Sturheit missverstanden. In atmosphärisch aufgeladenen Situationen wird bereits das Stellen präziser Fragen als versteckter Widerstand missverstanden.

Das alles kann aber auch anders und wesentlich gelassener gesehen werden:

- Widerstand ist ein Symptom für **erlebte Tempounterschiede**. Die Dinge entwickeln sich gerade heute schneller als wir als Betroffene uns ändern können. Was als Widerstand erscheint, kann ein Signal dafür sein, dass die Änderungsbereitschaft bereits erschöpft ist, was zur Folge haben kann, dass die Angst vor Neuem zur Ablehnung neuer Ideen führt. Die Feststellung, dass dann versucht wird, Probleme der Gegenwart nach Denkmustern der Vergangenheit zu lösen, ist zwar sachlich richtig, aber wenig hilfreich. Auch das Darwin'sche Prinzip, nach dem die Fittesten, die Anpassungsfähigsten und die Lernagilsten überleben werden, stimmt zwar, führt aber im konkreten Fall auch nicht weiter.

Lösungen: Um individuelle und sachliche Entwicklungsgeschwindigkeiten wieder einigermaßen zu synchronisieren, werden Entwicklungen bewusst entschleunigt oder um Veränderungen nachhaltig zu bewirken, wird zeitlich ein entsprechend langer Anlauf genommen.

- Widerstand ist auch eine Form von **Feedback**, auch wenn das nicht immer Begeisterung auslöst. Selbst hitzige, langwierige und schwierige Diskussionen mit den Betroffenen sind letztlich ein Ausdruck von deren Engagement. Denn Veränderungen, die diskussionslos anscheinend glatt "geschluckt" werden, können ein erstes Signal dafür sein, dass die Veränderung später verdeckt verschleppt und sabotiert wird. Widerstände, die in der Phase der Entscheidungsfindung nicht ausdiskutiert werden, führen ein zähes Leben. Schnelle Entscheidungen, entstanden unter dem Einfluss von Meinungsdruck und "Gruppendenke", gaukeln gelegentlich eine Scheineinigkeit vor, die in der Realisierungsphase erst allmählich deutlich wird, wenn Betroffene "falsch spielen" und sich querlegen.

Lösung: Das Ausdiskutieren von Widerständen in der Vorbereitungs-, Entscheidungs- und Planungsphase, kann sich, was das Tempo der Realisierung betrifft, als ausgesprochen zeitsparende Übung herausstellen.

- Widerstand ist auch ein Anzeichen für die **fehlende Beteiligung** der von einer Veränderung Betroffenen. Evtl. spüren sie, dass ihre Expertise und ihr guter Wille nicht gefragt sind. Sie fühlen sich überrollt und manipuliert und entwickeln sachlich oder rein logisch nicht mehr nachvollziehbare Widerstände. Der Umstand, dass 2 und 2 vier sind, kann jemandem derart autoritär und von oben herab "beigebogen" werden, dass für ihn in Zukunft bei dieser Addition 3 oder 5 herauskommen werden, obwohl er natürlich weiß, dass 4 die richtige Lösung ist.

Lösung: Das Klima, in dem Einwände diskutiert werden, bedarf besonderer Aufmerksamkeit. Ggf. geht Klima vor Inhalt. Rechthaberei und sachlich-fachlicher Perfektionismus gehen in dieser Phase auf Kosten der Wahrscheinlichkeit, mit der eine Veränderung erfolgreich realisiert wird.

- Widerstand ist u.a. gelegentlich auf **schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit** zurückzuführen. Veränderungen, die regelrecht gescheitert oder im Sande verlaufen sind, ermutigen nicht dazu, etwas Neues in Angriff zu nehmen.

Lösung: Ohne die alte Geschichte wieder in voller "Schönheit" und Gänze aufzurollen, ist es sinnvoll, noch einmal kurz festzuhalten, welche Fehler in der Vergangenheit gemacht wurden, um sie beim aktuellen Projekt zu vermeiden.

Fazit: Widerstand ist in Wirklichkeit keine Bremse, sondern ein Katalysator, um Veränderungen umsichtig auf den Weg zu bringen.

Überzeugungsarbeit

Diese Aufgabe ist eine echte Herausforderung, denn es geht darum, Einstellung und Verhalten anderer zu verändern bzw. präziser ausgedrückt, im weitesten Sinne Angebote zu machen, eine Plattform zu schaffen, damit alte Programme, Paradigmen und Reaktionsmuster aufgegeben werden.

"Changing Minds" ist eine echte **Leadership**-Aufgabe.

"Changing a business is about changing people". Oder neurowissenschaftlich zugespitzt, ist eine Veränderung, die nicht zuerst im Kopf stattfindet, einfach keine:

- Den Menschen macht das aus, was er sich denkt. Der eigentliche Geschäftsgegenstand bei der Überzeugungsarbeit sind Vorstellungen, Phantasien, mentale Bilder, Gefühle und vorauseilende Prognosen, über die man durchaus unterschiedlicher Meinung sein kann.
- Objektiv erscheinende Logik allein ist nicht unbedingt der beste Weg, um Mitstreiter zu finden, denn Objektivität zu reklamieren, würde bedeuten, dass alle an einer Veränderung Beteiligten von einer identischen Version der Realität ausgehen und damit zu ein und demselben Ergebnis kommen. Wie der Alltag mit all seinen Klippen zeigt, haben wir es hier mit einer reinen Illusion zu tun. Im besten Fall hat man mit Logik allein Recht, aber das war es dann auch schon. Bewirkt wurde wenig. Tief sitzende emotionale Widerstände werden, wenn ignoriert, vielleicht eher noch verstärkt.
- Die eigentlich kritische Phase, auch "transition" genannt, ist der Übergang von Alt zu Neu. Zwar ist einigermaßen verstanden, dass das Alte nicht mehr richtig funktioniert, gleichzeitig ist noch offen, was das Neue wirklich bringt. Diese Spannungen zwischen Zuversicht und Befürchtungen, auch "kognitive Dissonanzen" genannt, gilt es gezielt abzubauen – und zwar in die richtige Richtung. Mit Parolen wie "Es wird nichts so heiß gegessen wie es gekocht wird", "Kommt Zeit, kommt Rat" u.Ä. wird die Situation durchaus entspannt, aber möglicherweise in die falsche Richtung; es ändert sich nichts.

Change Meeting

Der folgende Fragenkatalog ist darauf ausgerichtet, in einem Treffen mit den Beteiligten vor allem die Punkte anzusprechen, die Bewegung in die Köpfe bringen:

Positive Resonanz

- Welche rationalen Argumente und Daten, die für eine Veränderung sprechen, werden beim Publikum voraussichtlich gut ankommen?. Was erzeugt intellektuelles Engagement?
- Was führt zu emotionalem Engagement? Was aktiviert, mobilisiert und reißt mit?
- Was unterstützt einen realistischen Optimismus?
- Welche Sichtweisen, Ideen und Perspektiven können im Sinne von Alt und Neu gegenübergestellt werden, um einen Paradigmenwechsel einzuleiten?
- Was interessiert die Beteiligten? Wann und wie wird darauf eingegangen?
- Bei Argumentationsketten, an welchen Stellen bzw. Schritten sollte sich das Publikum wiedererkennen? Wie können diese Stellen besonders betont und herausgestellt werden?
- Welche Ressourcen, z.B. sowohl Geld als auch Talent, stehen zur Verfügung, um die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Veränderung zu erhöhen?
- Welche Belohnungen im weitesten Sinne wird es geben?

Widerstand

- Welche Gegenargumente werden voraussichtlich kommen?
- Wie kann ein häufig sinnloser Streit über Positionen, Zahlen und Daten in eine konstruktivere Diskussion über die gegenseitigen Interessen in einer neuen Situation verwandelt werden?
- Welche Wertvorstellungen verbergen sich hinter Sachargumenten? Gelegentlich ist es sinnvoll, sich zuerst auf dieser zweifellos luftigen Ebene näherzukommen und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, um dann später vor diesem positiven Hintergrund wieder auf die Sachebene zurückzukehren.

The Art of Storytelling

Zuerst ein Beispiel für den Unterschied zwischen einer Information und einer Geschichte:

- A) Der König ist tot. Die Königin ist tot.
- B) Bald nach dem Tod des Königs verstarb auch die Königin an gebrochenem Herzen.

A ist eine Aneinanderreihung von Informationen und B eine Geschichte, ein regelrechter Plot.

Geschichten zu erzählen, ist eine der ursprünglichsten Formen, um

- die Aufmerksamkeit in eine bestimmte Richtung zu lenken,
- eine Botschaft zu vermitteln, an die man sich erinnert,
- den Kontakt, den Rapport mit anderen zu verbessern,
- die eigene Glaubwürdigkeit zu erhöhen und
- Standpunkte, Meinungen und Einstellungen zu verändern.

Obwohl hierzulande die Kunst, in bestimmten Situationen eine letztlich strategisch ausgerichtete Geschichte zu erzählen, in Unternehmen nicht weit verbreitet ist, stellt sie doch eine wichtige Alternative gegenüber dem bloßen Arbeiten mit Zahlen, Fakten und sachlichen Zusammenhängen dar.

Menschen lernen nicht unmittelbar aus Geschichten. Aber sie werden dadurch im Idealfall angeregt, über sich selbst nachzudenken, sie werden sich an bestimmte eigene Erfahrungen erinnern, die Parallelen zur Geschichte aufweisen und plötzlich hat die Botschaft der Geschichte eine persönliche Bedeutung. Was in diesen Momenten viele still mit sich selbst ausmachen, ist in Wirklichkeit ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg, neue Situationen und Optionen besser zu begreifen.

Fazit

Der versierte Change Agent, der langsam zum hellwachen "Virtuosen des Augenblicks" heranreift, fängt beim Verändern von Denk- und Verhaltensmustern authentischerweise bei sich selbst an. Er kennt das Wechselspiel von Euphorie und Skepsis aus eigener Erfahrung, er hat schon in der Vergangenheit einiges riskiert und durchgemacht. Er hat wirklich verstanden, dass das Ziehen von allen an einem Strang - und zwar in eine Richtung - nicht die Voraussetzung für erfolgreiche Change-Prozesse ist, sondern das Ergebnis.

Die Winter-Ausgabe 2010 des protalent-Reports wird sich mit den Einstellungen und Verhaltensweisen eines effektiv agierenden Change Agent auseinandersetzen. So viel sei schon einmal angedeutet: Zwischen einem Change Agent und einem Leader gibt es verblüffende Parallelen.