



Veränderung aktiv und nachhaltig im Unternehmen managen!

„Nichts ist so beständig wie Veränderungen“ – gerade im Wirtschaftsleben. Es ist allerdings nicht selten anzutreffen, dass viele Unternehmen in guten Zeiten nichts machen und in schlechten Zeiten unter Druck von außen agieren (müssen).

Wie auch immer initiiert entwickeln Veränderungsprozesse leider oft nicht die Kraft, die sie eigentlich bräuchten: Die Kraft der Liebe auf den ersten Blick zum Beispiel. Dann sehen wir, was wir mögen und mögen, was wir sehen. Oft passiert allerdings das Gegenteil: Wir sehen, was wir nicht mögen und mögen nicht, was wir sehen. Wir sind bereits von den Nachteilen überzeugt, bevor wir uns überhaupt richtig überzeugen konnten (vgl. FUHRMANN, 2006). Was sind die Gründe dafür, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen zu selten zu den gewünschten Ergebnissen führen? Der vorliegende Artikel vollzieht eine beispielhafte Betrachtung möglicher Gründe des Misserfolgs und leitet Handlungsempfehlungen ab.

Die Ausgangssituation

Veränderungen finden in allen Bereichen von Unternehmen statt: Verkauf, Marketing und auch im Service. Hier ein Beispiel aus dem Bereich Kundenbindung und -zufriedenheit:

Das Fitnessstudio „*innovativ*“ reagiert auf die erhöhte Fluktuationsrate im Studio und möchte ein elektronisches Betreuungssystem einführen: Eine größere Kundenzufriedenheit und damit eine

stärkere Kundenbindung sind das Ziel, womit ein Softwareanbieter wirbt und gleichzeitig das Unternehmensziel anspricht. Transportable Mini-PC's dienen dazu, bereits auf der Trainingsfläche neue Termine zu vereinbaren und die bildgestützten Informationen über den Betreuungsstatus der Mitglieder sollen eine gezieltere Betreuung bewirken. Um das innovative und vor allem betriebswirtschaftliche Ziel realisierbar zu machen, beschließt die Unternehmens-

leitung auch gleichzeitig, einen Controller anzustellen, der ausschließlich die Daten aufbereitet, auswertet und Handlungsempfehlungen ableitet.

Soweit zu der Idee, die es im Folgenden gilt, erfolgreich umzusetzen. Kurzum: Es stehen tiefgreifende Veränderungen an. Der neue Controller muss mit seiner Arbeit beginnen, die Software technisch umgesetzt und die Idee in den Köpfen der Mitarbeiter implementiert werden.

Sie kennen solche Arten von Ideen und Sie ahnen bereits, wie es ausgehen könnte? Genau: Die Software funktioniert nicht, der Controller erfährt keine Akzeptanz und damit keine Daten und unter den Mitarbeitern herrscht die Meinung vor, dass die Mitglieder eine solche Art von technisierter Betreuung nicht wollen. Nach statistischen Angaben scheitern zwischen zwei Drittel und drei Viertel aller betrieblichen Veränderungsprozesse (vgl. ZINK, 2008).

Warum führen innovative Veränderungsprozesse nicht zum erwarteten Erfolg?

Mitarbeiter gelten als identifizierter Engpass des Wandels, die zur Aufgabe ihrer ‚alten‘ Verhaltensweisen gebracht werden müssen (vgl. GAITANIDES, 2007, S. 58). Menschen und damit auch die Mitarbeiter stehen mit beiden Füßen auf dem Boden und sind darin tief verwurzelt. Sie mögen keine Veränderungen – zumindest keine, die sie selbst schaffen müssen (vgl. FUHRMANN, 2006). Viele Mitarbeiter sind an das gewöhnt, was sie haben und lieben das Bestehende. Das Neue führt zu ungeahnten Spannungen mit dem Bestehenden. Es geht an die Substanz, denn die Identifikation steckt im Gewohnten: „Das haben wir schon immer so gemacht“. Es ist eine nicht selten anzutreffende Tatsache: Die Veränderung von eingefahrenem, sozialem Verhalten geht langsamer als man die Betriebsorganisation samt offizieller Spielregeln verändert (vgl. HÄNDELER, 2007, S. 111). Eine weitere Laune der Natur besteht darin, dass wir uns auf das fixieren, was wir verlieren, statt auf das, was wir gewinnen können (vgl. ARIELY, 2008, S. 168).

Handlungsempfehlung: Beachten Sie die emotionale Komponente von Veränderungen. Im aufgezeigten Beispiel können das Angst und Befürchtungen der Mitarbeiter sein, dass der Controller z. B. ihre Schwächen im Arbeitsverhalten herausfindet oder sie schlichtweg nicht mit der neuen Software zu recht kommen.

Setzen Sie den negativen Emotionen ein starke, positive Emotion entgegen: Das Wollen. Verhalten hat immer etwas mit den Vorstellungen von dem zu tun, wofür und warum jemand etwas tut (vgl. HÄNDELER, 2007, S. 116). Machen Sie aus den Veränderungen also eine Willenshandlung. Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric, sagte einmal

über den Willen: „Der Wille zur Veränderung ist eine Stärke, selbst wenn dadurch Teile des Unternehmens für eine Zeit in das totale Chaos gestürzt werden“. Wer eine teure Betreuungssoftware kauft, sollte nicht vor dem menschlichen Verhalten kapitulieren. Das wäre sonst so, als ob man seinem Kind ein teures Auto kauft, ihm aber der notwendige Fahrunterricht nicht ermöglicht wird. Die Willenshandlung lässt sich durch folgende Merkmale von einer normalen, bewussten Handlung abgrenzen (vgl. MATHEIUS, 2009, S. 60):

- Die Zielerreichung überschreitet das individuelle Niveau normaler Leistungsanforderung bzw. reicht an die persönliche Leistungsgrenze heran.
- Es sind innere und/oder äußere Widerstände zu überwinden.
- Es wird psychische und/oder körperliche Anstrengung erlebt, worauf mit erhöhter Anstrengungsbereitschaft und/oder anderen handlungsfördernden Regulationsmöglichkeiten reagiert wird.
- Die Handlungsbereitschaft ist in der Regel über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten.

Es wird deutlich, dass die aufgezeigten Merkmale Bestandteile von Veränderungsprozessen sind und gleichzeitig ihre Voraussetzungen definieren: „Wer wild entschlossen ist und schlichtweg will“, der trifft eine Entscheidung. HECKHAUSEN (1989) stellt die besondere Bedeutung dieser Phase heraus und veranschaulicht dies an der historischen Überquerung des Rubikon durch Caesar.

Als dieser die Entscheidung getroffen hatte, mit seinem Heer vor Rom den Rubikon zu überqueren, war eine Umkehr ohne Verluste nicht mehr möglich. Auf das Psychische übertragen stellt die endgültige Entscheidung für ein bestimmtes Handlungsziel und die Festlegung des Handlungsbeginns symbolisch die Überschreitung des Rubikon dar. Danach würde jegliche Aufgabe des Zieles als Verlust oder Versagen erlebt. Das Wissen darum und die feste Absicht, einen solchen Verlust nicht zuzulassen, werden nach HECKHAUSEN zum Motivationsfaktor im Handlungsverlauf und damit auch in Veränderungsprozessen.

Weitere Gründe, warum Veränderungen möglicherweise nicht so funktionieren, wie es eigentlich beabsichtigt ist, könnten folgende sein:

1. Der Chef ist in die eigene Vision verliebt, kann aber nicht verstehen, warum die anderen nicht verliebt sind. Nach ARIELY ist es eine weitere Laune der Natur, dass wir annehmen, dass andere die Dinge aus derselben Perspektive betrachten wie wir selbst (vgl. ARIELY, 2008, S. 169)

Handlungsempfehlung: Vergessen Sie nicht den Vorsprung des Kennenlernens der Idee und dass sich die Mitarbeiter nicht nur an die Idee gewöhnen, sondern sich auch dafür begeistern müssen. Das braucht Zeit.

2. Der richtige Zeitpunkt für Veränderungen: Zum Einen kann es passieren, dass Veränderungsprozesse zu früh beginnen. Oft lohnt sich eine analytische Betrachtung, wenn strategisch vernünftig und „nicht nur unter einem



Mitarbeiter brauchen Information und Zeit, um sich für Veränderungen begeistern zu können



Kundenbetreuung – Ein sensibler Bereich für Veränderungen

erotischen Einfluss spontan gehandelt wird“ (vgl. FUHRMANN). Zum anderen setzen Veränderungsprozesse zu spät an. Wenn es Unternehmen gut geht, sieht die Führung oftmals nicht den Grund zur Veränderung. Erst wenn sich das Unternehmen in seiner Existenz wirklich bedroht fühlt, beginnen viele Unternehmen damit, seine Grundwerte und Überzeugungen nicht nur zu überdenken, sondern gleich auch zu verändern (vgl. WIESENBAUER, 2001, S. 120).

Handlungsempfehlung: Ändern Sie den Zeitpunkt, an dem Sie mit Veränderungen beginnen. Bei beiden aufgezeigten Fällen - zu früh oder zu spät - gilt: Neben Wut behindert zum Beispiel auch Ärger, Angst oder Gefühl von Zeitdruck und damit Stress die rationale Denktätigkeit. Selbst wenn den Menschen alle Informationen der Welt zur Verfügung gestellt werden, bekommen sie dann nichts vernünftig zusammen (vgl. WIESENBAUER, 2001, S. 114). Nehmen Sie sich bewusst Zeit, um das eigene Verhalten zu reflektieren. Es ist eine schmerzhaft und kostspielige Zeit, wenn man nicht aus Einsicht, sondern erst durch Leidensdruck dazu gezwungen wird, Veränderungen durchzuführen (vgl. HÄNDELER, 2007, S. 18). Die Reflexion darf nicht einfach nur so nebenbei erfolgen und sollte sich nicht darauf konzentrieren, das eigene Verhalten zu rechtfertigen – damit kann man zwar kurzfristige Erfolge erzielen, aber lernen tut man dadurch gar nichts (vgl. WIESENBAUER, 2001, S. 120).

- Sie reagieren mit ihren unternehmerischen Veränderungen auf Veränderungen aus der Umwelt.

Handlungsempfehlung: Reagieren Sie nicht, sondern seien Sie proaktiv. Der Unterschied zwischen Handeln und Verhalten ist ein elementarer und sollte kurz erläutert werden.

Verhalten ist ein Oberbegriff für alle äußerlich sichtbaren, durch innere psychische Vorgänge vermittelten Reaktionen des Menschen auf Reize und Anforderungen aus seiner materiellen und sozialen Umwelt sowie aus dem eigenen Organismus (vgl. DORSCH, 1998, S. 925). Es äußert sich z. B. in:

- einfache, reflexartige Aktionen, z. B. Personal entlassen, wenn es dem Unternehmen betriebswirtschaftlich gesehen schlecht geht;
- der Ausübung einer Gewohnheit, z. B. Meetings laufen gleich ab;
- Fertigkeiten oder automatisierten Aktionen, z. B. Standards im Service etc.

...und es wird deutlich, dass wer sich verhält, reaktiv ist.

Die Merkmale einer Handlung hingegen sind (vgl. MATHESIUS, 2009, S. 34):

- Zielgerichtetheit,
- Bewusstheit des Zieles bzw. bewusste Zielentscheidung,
- bewusste Regulation in den bestimmenden Anteilen des Handlungsverlaufs,
- eindeutiger Handlungsbeginn (Anfang) und Handlungsabschluss bzw. Handlungsergebnis (Ende).

...und es wird deutlich, dass wer handelt, aktiv ist.



Leider selten – Freude an Veränderung

Überprüfen Sie doch einmal anhand der aufgezeigten Unterscheidungskriterien, ob Sie in Ihrer Unternehmensführung mehrheitlich auf etwas reagieren, oder proaktiv sind. Also: Wenn Sie etwas verändern wollen, müssen Sie selbst die Sache in die Hand nehmen und handeln.

Fazit

Für die Krankheit des Besitzdenkens gibt es keine Heilmethoden. ADAM SMITH ist der Auffassung, dass es in unser Leben eingewoben ist (vgl. ARIELY, 2008, S. 173). Es könnte allerdings schon eine Hilfe sein, sich dessen bewusst zu werden. Und vergessen Sie nicht das Gute an der Notwendigkeit, sich zu verändern und wie es WIESENBAUER so treffend formuliert: „Wenn nichts mehr geht, fängt alles an“ (vgl. WIESENBAUER, 2001, S. 150).

Literatur

- ARIELY, D.: Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Droemer, München 2008.
- FUHRMANN, M.: Mitarbeiter mit der Erotik der Veränderung gewinnen (www.businesswissen.de; download am 05.04.2009).
- GAITANIDES, M.: Prozessorganisation. Vahlen, München 2007.
- HÄCKER, H./STAPF, K.H. (Hrsg.): Dorsch – Psychologisches Wörterbuch. Huber, Bern 1998.
- HÄNDELER, E.: Kondratieffs Welt. 6. Auflage. Brendow, Moers, 2007.
- HECKHAUSEN, H.: Motivation und Handeln. Springer, Berlin 1989.
- MATHESIUS, R.: Gesundheitspsychologie. Studienbrief DHPG, Saarbrücken 2009.
- WIESENBAUER, L.: Erfolgsfaktor Wissen. Beltz, Weinheim und Basel 2001.
- ZINK, J.: Mitarbeiterbeteiligungen bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. Hanser, München 2008.

Der Autor

Dr. Oliver Schumann absolvierte das Studium der Sportökonomie an der Universität Bayreuth. Im Rahmen eines internationalen Forschungsprojektes forschte er u. a. in Mexiko und mit einem Stipendium der Alexander-von-Humboldt-Stiftung in Japan.



Seine Erfahrungen bei Rundfunk, Zeitungen und Fernsehen brachte er u. a. in der Öffentlichkeitsarbeit von Fitness- und Gesundheitsstudios ein, wo er auch für das Personalwesen Verantwortung trug. Im März 2007 promovierte Oliver Schumann zum Thema „Vertrauen in interkulturellen Prinzipal-Agent-Beziehungen“.

Seit 2005 arbeitet er als Dozent, Tutor und Autor sowohl für die BSA-Akademie als auch für die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement. (www.dhfg-bsa.de)

