

## Erfolgsrezepte

Carlo Schmitt  
Unternehmensberatung  
0 62 54 - 94 09 60

# 7 goldene Regeln für Veränderungsprojekte

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Er lernt seit frühester Kindheit durch Versuch und Irrtum: Strategien, die einmal zum Erfolg geführt haben, werden beibehalten und immer wieder angewandt. Negatives wird verworfen; das kleine Kind fasst die heiße Herdplatte nur einmal an.

Wir entwickeln so im Laufe der Jahrzehnte Denk- und Handlungsmuster, die uns zielsicher durch die Komplexität des Alltags steuern. Was aber, wenn Bewährtes nicht mehr funktioniert? Wenn Veränderungen anstehen? Sind wir noch handlungsfähig, wenn eine Rolltreppe, die uns über Jahre hin zuverlässig befördert hat, plötzlich stehen bleibt...?

Siehe hierzu das herrliche Video auf [YouTube](#)

Über 70% aller Veränderungsprojekte erreichen nicht ihre Ziele. Die folgenden 7 goldenen Regeln sind für diejenigen bestimmt, die verstanden haben, dass sich etwas so Komplexes wie Veränderungsmanagement nicht auf 7 goldene Regeln reduzieren lässt ☺.

## 1. RAUS AUS DER KOMFORTZONE

Stehen Veränderungen an, gilt es als erstes, das bestehende Gleichgewicht zu destabilisieren, damit sich etwas Neues entwickeln kann. Dazu müssen die betroffenen Menschen ihre Komfortzonen verlassen. Belegen Sie mit Fakten, Prognosen oder Tendaussagen, dass der aktuelle Stand nicht (mehr) haltbar ist. So steigt der Leidensdruck und damit die Bereitschaft, sich für die notwendigen Veränderungen zu interessieren.

Dabei muss Bestehendes unbedingt gewürdigt werden; das Vergangene hat uns schließlich getragen bis zum heutigen Tage. Nichts ist frustrierender als die Aussage, dass jahrelange Arbeit nun ohne Spuren zu hinterlassen über Bord geworfen wird.

**Regel Nr. 1:** Den Leidensdruck erhöhen, dabei Vergangenes wertschätzen.

## 2. AUFBRUCH - ABER WOHIN?

Wenn nun die Notwendigkeit einer Veränderung eingesehen wird, suchen die verunsicherten Menschen nach einer neuen Orientierung. Damit Aufbruchsstimmung entsteht, brauchen sie eine attraktive Vision, illustriert mit Bildern oder einer Geschichte.

Wenn Sie zum Beispiel mit Ihrer Organisation zu neuen Ufern aufbrechen wollen, warum nicht diese Metapher in eine ansprechende Story einbetten? Dass Sie etwa an einem breiten Fluss stehen, und am anderen Ufer eine attraktive Zukunft wartet. Daran ließe sich unmittelbar eine Diskussion anknüpfen, wie die Überfahrt vorbereitet und organisiert werden kann, „was nehmen wir mit, was aber lassen wir hier“.

Oder, weniger dramatisch: Wir bauen unser Haus um. Dieses Bild liefert trotz knapper Worte bereits viele wertvolle und aufschlussreiche Infos: Das Haus wird nicht abgerissen, und wir ziehen auch nicht um. Aber es wird Lärmbelästigung geben, Dreck, und einige Räumlichkeiten werden während des Umbaus unbewohnbar sein. Doch jeder weiß: nach dem Umbau wird das Haus schöner sein! Dies bringt die Sicherheit des Fortbestehens, die als stabiler Bezugspunkt in der Veränderung sehr wichtig ist.

**Regel Nr. 2:** Gib den Menschen Orientierung, zeige ihnen eine Zukunftsperspektive mit attraktiven Bildern.

## 3. KEINE VERÄNDERUNG OHNE WIDERSTAND

Eine Stakeholderanalyse liefert wertvolle Hinweise über den zu erwartenden Widerstand. Doch Ursachen für den Widerstand sind meist unbefriedigte Bedürfnisse oder Ängste. Die Leute wollen wahrgenommen werden, mit ihrer Kompetenz und ihrer Erfahrung, sie wollen gehört werden, mit ihren Ideen, Bedenken und Vorschlägen. Es geht auch hier um die überaus wichtige persönliche Wertschätzung. Wenn der Wunsch nach Dialog und Beteiligung erfüllt wird, tragen viele Betroffene die Veränderung aktiv mit.

Beim Umbau des Hauses können persönliche Interessen übrigens unmittelbar bei der Rollenverteilung berücksichtigt werden: die Bewahrer sorgen dafür, dass die tragenden Wände unversehrt bleiben, während die Veränderer beispielsweise die größeren Fenster planen, die zu einer besseren Sichtbarkeit am Markt verhelfen sollen.

**Regel Nr. 3:** Nutze die Energie des Widerstands und mache Betroffene zu Beteiligten.

## 4. DIE ROLLE DES SPONSORS

Besonders in Veränderungsprojekten spielt der interne Auftraggeber oder Sponsor des Projekts eine entscheidende Rolle. Achten Sie darauf, dass er sich dieser Rolle bewusst ist und sie auch lebt: Als Führungskraft in einer oberen Hierarchieebene unterstützt er nicht nur aktiv den Projektleiter und sein Team. Er nutzt seinen Einfluss im Lenkungsreis und in der Linienorganisation auch, um von Anfang an die Notwendigkeit, die Sinnhaftigkeit und den Nutzen der Veränderung zu vermarkten.

Es ist unabdingbar, dass der Sponsor Präsenz zeigt auf Infoveranstaltungen, dass er Interviews gibt für die Mitarbeiterzeitung und sich den Fragen der Mitarbeiter stellt beim „walking around“. Die Belegschaft erkennt so, dass es sich nicht nur um ein einzelnes Projekt handelt, sondern um einen wichtigen strategischen Schritt des Unternehmens in eine attraktive Zukunft.

**Regel Nr. 4:** Den Projektauftraggeber in die Pflicht nehmen.

## 5. SPASS BEISEITE?

Veränderungen sind in erster Linie ein emotionales Thema. Vergessen Sie also neben einer soliden Projektorganisation und einer zielorientierten Projektplanung nicht den Humor! Analytische Perfektion und tierischer Ernst sind auf Dauer nur langweilig. Die Menschen sind am ehesten bereit, von Gewohntem Abschied zu nehmen und etwas Neues auszuprobieren, wenn die Umsetzung auch Spaß macht.

Siehe dazu ein eindrucksvolles [Video](#) aus der Fun Theory.

**Regel Nr. 5:** Den Spaß nicht vergessen.

## 6. DER WEG IST DAS ZIEL

Das angestrebte Ziel muss während des Veränderungsprojekts für alle sichtbar sein, gleich einem Leuchtturm, an dem sich jeder auch bei eingeschränkten Sichtverhältnissen orientieren kann. Besonders glaubwürdig und stimmig ist der Veränderungsprozess, wenn der Weg zum Ziel bereits Elemente des erwarteten Ergebnisses enthält. Beispiel:

Nehmen wir an, Sie wollen eine Befragung unter der Belegschaft durchführen, um Ideen zu sammeln, wie in Zukunft persönlicher und hierarchieübergreifend miteinander kommuniziert werden kann. In diesem Fall wären elektronische Fragebögen, verschickt per Email und

getrennt nach Hierarchiestufen, mehr als kontraproduktiv. Ein gemischtes Projektteam allerdings, hierarchieübergreifend zusammengestellt, das auf die Mitarbeiter zugeht und sie persönlich befragt, würde in der Vorgehensweise den Zielzustand bereits vorwegnehmen.

**Regel Nr. 6:** Lebe die angestrebte Veränderung bereits auf dem Weg zum Ziel.

## 7. Neue Ordnung braucht Chaos

Der Übergang zwischen einem (ehemals) stabilen Gleichgewicht und neuem Gleichgewicht durchläuft immer eine Phase, in der Ängste, Zweifel und Chaos herrschen. Das Bestehende ist bereits aufgelöst, und die neue Ordnung noch nicht hergestellt.

Diese Übergangsphase ist unvermeidbar, sie ist sozusagen der Preis für jeden erfolgreichen Veränderungsschritt. Vergleichbar den Gesetzen der Natur, in der es die Nacht braucht, um einen neuen Tag hervorzubringen, oder den Winter, um im Frühling neues Wachstum zu ermöglichen.

Verlieren Sie also bitte nicht die Nerven in dieser kritischen Phase. Machen Sie die Beteiligten und Betroffenen mit der Gesetzmäßigkeit vertraut. Wenn Sie ganz unten sind, kann es nur noch aufwärts gehen ☺. Sorgen Sie für frühzeitige Erfolge („quick wins“), die Sie dann entsprechend zelebrieren. Und bleiben Sie in Kontakt mit den Menschen.



**Regel Nr 7:** Akzeptiere das Chaos und Sorge für Quick-wins.

### FAZIT

Veränderungen sind ein hoch emotionales Thema. Das Alte will gewürdigt werden, und die Menschen brauchen das Gefühl der Wertschätzung und der Beteiligung, damit Sie ihre Komfortzone verlassen und den neuen Bildern folgen. Der Auftraggeber spielt in der Veränderung eine bedeutsame Rolle; er geht voraus und erläutert den Weg. Navigieren Sie mit Humor und Fingerspitzengefühl durch die Chaos-Phase und lassen Sie die gewünschte Veränderung bei jeder Gelegenheit bereits durchscheinen. Der Erfolg wird dann kaum noch zu verhindern sein.