

# Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse



Elisabeth Strasser

Organisationen und Einrichtungen wachsen, entwickeln sich weiter, sie müssen regelmäßig auf geänderte Umweltbedingungen oder gesetzliche Rahmenbedingungen reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und vorgegebene neue Rahmenbedingungen und Anforderungen erfüllen zu können. Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, die geplanten Veränderungen umzusetzen. Nicht selten unterschätzen sie das Management des Wandels, müssen mit Widerstand der MitarbeiterInnen und gegen Ängste kämpfen – das wäre vermeidbar mit organisationspsychologischem Know how und der Einhaltung weniger Grundsätze. Hier die wichtigsten:

## Ohne Sinnhaftigkeit (Sense of Urgency) keine Transformationsenergie

Der Sense of Urgency bezeichnet das Bewusstsein und das Verständnis der MitarbeiterInnen für die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderungen. Was macht denn z.B. die Veränderung unserer Kommunikationskultur, diese Strukturänderung im Pflegeheim oder die Veränderung eines Prozesses so notwendig und was passiert, wenn wir uns nicht verändern? Was habe(n) ich/ die Einrichtung/ die BewohnerInnen davon? Wenn hier die Einsicht bzw. klare Antworten fehlen, gibt es keine ausreichende Energie pro Transformation, die MitarbeiterInnen gehen in den Widerstand

oder in die innere Kündigung oder machen gerade noch Dienst nach Vorschrift.

Warum sollten Führungskräfte und MitarbeiterInnen ohne Sinnhaftigkeit Gewohnheiten aufgeben und ihre Ärmel hochkrempeln für geplante Veränderungsmaßnahmen?

## Veränderung muss sich lohnen

Wie erzeugt man Veränderungsbereitschaft? Die MitarbeiterInnen einer Einrichtung folgen erst dann einem Veränderungskonzept, wenn es sich für sie unmittelbar „lohnt“. Der Gewinn der Veränderung muss für die Pflegeeinrichtung und ihre Mitglieder höher sein, als der Gewinn der Nicht-Veränderung. Umgekehrt müssen die Kosten der Nicht-Veränderung höher sein, als die Kosten der Veränderung. Bei der Überprüfung der vorhandenen Bereitschaft, sich auf ein Veränderungsvorhaben einzulassen, kommt es zusätzlich auf zwei Aspekte an:

- 1) Das Ziel der Transformation muss nicht nur ausreichend attraktiv für die MitarbeiterInnen, sondern auch als realistisch machbar eingestuft werden.
- 2) Auch der Weg vom Ist-Zustand zum Ziel muss realistisch machbar und attraktiv sein. Aus Erfahrung ist ein attraktives Ziel alleine – oder auch in Verbindung mit einem für realistisch befundenen Umsetzungsweg noch keine ausreichende Voraussetzung für den Erfolg eines Transformations-Prozesses. Das Ziel muss auf Dauer attraktiv und realistisch machbar eingestuft werden. Eine private oberösterreichische Pflegeeinrichtung musste beispielsweise mitten im Change Prozess geplante Personaleinsparungen und Umstrukturierungen komplett neu überdenken, denn die MitarbeiterInnen haben subjektiv die dauerhafte Machbarkeit als nicht realistisch eingestuft und somit auch die Attraktivität

vermeint, obwohl Ihnen die Pflegeorganisation eine Vielzahl kompensierender attraktiver Anreize geboten hat. Daraus resultierende Irritationen, Ängste und der Widerstand der MitarbeiterInnen konnten nur über Mediation, Teamentwicklung, systemische Umsetzungsberatung im Rahmen eines neu aufgesetzten Organisationsentwicklungsprozesses mit reichlich Partizipation überwunden werden.

In finanzieller Hinsicht, organisationspsychologisch und reputativ ein extrem teurer Prozess, der auch die betreuten Personen in Mitleidenschaft gezogen hat.

## Neurobiologie: Sinnlosigkeit in Kombination mit Veränderung löst Ängste aus

Dass die Sinnfrage essentiell ist in jedem Change Prozess, ist auch neurowissenschaftlich erklärbar. Die Sinnlosigkeit einer Veränderung löst bei den meisten MitarbeiterInnen Angst und Widerstand aus. Unser Gehirn wiegt etwa 2 % unseres Körpergewichts. Gewohnheit und Automatismen aufzugeben, sich bewusst im Rahmen einer Veränderungsmaßnahme anstrengen zu müssen, verbraucht mehr als 25% der Körperenergie. Energetische Sparsamkeit ist somit evolutionsbedingt ein genetischer Imperativ. Unser limbisches Überlebens- und Energiesparprogramm hilft uns dabei, über die Ausschüttung von Neurotransmittern Emotionen (hier ist es die Angst) zu steuern, damit das, was energetisch teuer ist oder unser Überleben gefährdet, nicht mehr von uns aufgesucht oder zumindest vermieden wird. Diese Angst vor Veränderung (wegen Sinnlosigkeit) gebietet uns den Status quo zu erhalten, Gewohnheit nicht aufzugeben, Bekanntes zu präferieren. Bei Sinnlosigkeit gehen die Menschen in den Widerstand, nicht weil sie bockige, veränderungsun-

## Das Sündenregister in Change Prozessen

1. Keine klare Vision, kein klares Ziel ► **Aktionismus**
2. Keine Sinnhaftigkeit der Veränderung ► **Widerstand, Angst**
3. Gewinn durch Veränderung < Gewinn durch Nichtveränderung ► **keine Veränderungsbereitschaft**
4. Change Kommunikation: keine / falsche Dosis oder Zeit / missverständlich (Kick off!) ► **Angst, Verwirrung, Frust, Widerstand**
5. Keine glaubhaften Change Leader ► **Angst, Frust, Widerstand**
6. Keine, zu wenig, zu späte Beteiligung ► **keine Akzeptanz**
7. Keine Wertschätzung des bisher Erreichten ► **Frust, Wut**
8. Zu wenig Ressourcen ► **Überforderung, Chaos, Frust**
9. Kein Change Know-how, keine Prozesssicherheit ► **Unsicherheit, Angst**
10. Kein Frühwarnsystem ► **Unsicherheit, Chaos**

willige MitarbeiterInnen sind, sondern weil Ihre Ängste (vor Veränderung, Überforderung, zu versagen, Machtverlust, etc.) von ihrem limbischen System gesteuert sind.

### Ohne professionelle Change Kommunikation wird der Sinn nicht erkannt und Angst ausgelöst

Change Kommunikation ist nicht vergleichbar mit der üblichen internen Kommunikation einer Einrichtung. Es verlangt Change-Erfahrung und besondere Sensibilität in der Kommunikation. Nicht nur, dass die Sinnhaftigkeit der Veränderung über diverse Kommunikationstools immer wieder wiederholt werden muss, damit sie alle verstehen, auch das Ziel der Veränderung (z.B. neue Ablaufprozesse, Aufbauorganisationen, Qualitätsmanagement), die Vision der Veränderung, der gesamte Prozess der Umsetzung, die Change-Projektorganisation etc. sind in einfachen Worten zu erklären. Dabei müssen sämtliche emotionale und projekthinderlichen „Stacheln“ gezogen werden. Das sind vor allem Inhalte, die missinterpretiert werden oder Angst auslösen könnten. Dies gilt für die gesamte schriftliche und mündliche Information, wie Emails, Intranet, Mitarbeiterzeitungen, Präsentationen in Veranstaltungen, Kick off-Reden vor MitarbeiterInnen, etc. Diese Kommunikation ist keine reine Information, sie ist immer eine Bringschuld der Umsetzungsverantwortlichen mit Rückfragemöglichkeiten der Betroffenen. Die Inhalte müssen wiederholt zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge an die jeweils richtige Zielgruppe der Einrichtung gebracht werden, nach dem one-voice Prinzip. Das bedeutet, dass immer idente Inhalte kommuniziert werden, in einer Sprache, in der sich die betroffenen Menschen wiederfinden und sich konkret etwas vorstellen können!

Vermeidung von Verwirrung, Verunsicherung, Angst, Frustration, Überforderung und Klarheit in der Kommunikation sind hier die Devise! Das Kommunikationskonzept muss die gleiche Bedeutung und Wertigkeit für ein Gelingen des Change-Projekts haben wie z.B. die Umstrukturierung selbst. Damit die Führungskräfte gewappnet sind, macht es Sinn, sich vor einem Prozess mit Scheiterrezepten aus der Praxis zu beschäftigen, jede dieser Todsünden kann für sich alleine einen Change Prozess zum Scheitern bringen (siehe Kasten oben).

### Wie ticken die Generation Y, X und Babyboomer im Change?

Natürlich verhalten sich junge Menschen immer anders als ältere Menschen. Die wichtige Frage ist: welche Differenzen resultieren aus einem Generationenunterschied und nicht aus einem Altersunterschied? Es gibt viele Stereotypen, die sich die Generationen gegenseitig zuschreiben. Wenn Konflikte entstehen, basieren diese weniger daraus, dass sich unterschiedliche Generationen gegenüberstehen, sondern vielmehr, weil unterschiedliche Glaubenssätze zu Arbeit und Führung aufeinandertreffen. In Veränderungsprozessen werfen Babyboomer und Generation X der Generation Y geme mangelndes Engagement, geringe Arbeitsdisziplin (wegen der hohen Bedeutung der Freizeit für Y), mangelnde Kritikfähigkeit, Ungeduld und zu wenig Wertschätzung und Respekt gegenüber Ältem/Gewohntem und älteren MitarbeiterInnen vor. Dafür anerkennt man die Innovationsfähigkeit, hohe Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Generation Y.

Die Generation Y wiederum schreibt den

älteren Generationen mangelndes Verständnis für Work-Life Balance und Technik, Besserwisserei, extreme Leistungsorientierung und Karrieresucht, mangelnde Flexibilität in Veränderungsprozessen und ein falsches Verständnis von Führung zu. Dafür schreiben Sie X und Y Erfahrung und Organisationsfähigkeit zu.

Stereotypen haben zwar eine kognitive Funktion zur Mustererkennung, Rahmenbildung und Orientierung, sie bieten jedoch auch Konfliktpotential, gerade in angespannten und kritischen Situationen wie in Change Prozessen. Daher ist es wichtig sich der Stereotypen – auch der eigenen – bewusst zu sein, bzw. diese zu hinterfragen. Arbeiten Sie an einer Organisationskultur, die Diversität im Sinne von Facettenreichtum versteht, die eine vielfältige und vielschichtige Alternativenauswahl impliziert bzw. die Unterschiedlichkeit nicht nur als Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes und als Chance bzw. Potenzial zu einer synergetischen Nutzung begreift?

Besonders Maßnahmen, die den betrieblichen Austausch der Generationen fördern, sind hilfreich: Mentoring, Tandemprogramme, in denen Kompetenzen, und Erfahrungen von Jungen und Erfahrenen zusammengeführt werden, Weiterbildungsprogramme für alle Generationen sowie eine alle Generationen umfassende wertschätzende Feedbackkultur, denn eines ist sicher: ohne Junge geht es nicht, ohne Ältere ebenfalls nicht. Man braucht sich eben.

**Mag.ª Elisabeth Strasser, MSc**  
Geschäftsführerin der S/C/C/B  
Consulting & Coaching GmbH  
office@sccb.at, www.sccb.at