

## Checkliste für erfolgreichen Change

... für ernst gemeinte und gut begründete Veränderungsnotwendigkeiten. Damit können Veränderungsprozesse professionell evaluiert werden.

1. **Beginne mit dem ‚Warum‘:** ‚Always start with Why‘ (Simon Sinek). Menschen vertragen die Wahrheit, erkläre sie transparent und nachvollziehbar. Verbinde in Folge das ‚Why‘ mit einer Veränderungsvision.
2. **Kommuniziere die Veränderungsnotwendigkeit glaubhaft und ehrlich:** Entweder sind die Veränderungsziele ernst gemeint oder nicht. Werbung (Verpackung) auf Hochglanzpapier wird den Inhalt (Substanz) nicht verdecken können.
3. **Kommuniziere nach dem KISS-Prinzip.** *Keep it simple and short.* Einfache, leicht nachvollziehbare und professionelle Botschaften ebnen den Weg in die Zukunft. Komplexität muss reduziert werden.
4. **Beziehe kritische Personen in den Veränderungsprozess mit ein.** Rebellen fördern den Blick über den Tellerrand sowie eine ganzheitlichere Perspektive. Sie sprechen ohne Scheu an, was sich ändern muss, sind experimentierfreudig und bereit, Risiken einzugehen
5. **Stelle das Positive und die Stärken in den Vordergrund.** Allzu gerne wird mit Angstbotschaften vorgegangen. Menschen lassen sich – leider auch im 21. Jahrhundert noch – von Obrigkeiten leicht beeinflussen (der Feudalismus in unserer ‚DNA‘ ist präsenter als wir glauben). Fokussiere auf die Chancen der Veränderung.
6. **Identifiziere, was gleichbleiben und gestärkt werden soll.** Es gibt keine wirklich effektive Veränderung ohne Stabilität. Wirksamer Change baut auf soliden und robusten Prozessen und Verhaltensweisen auf.
7. **Lass jede/n selbst entscheiden lassen, ob er/sie dabei ist oder nicht:** ‚Love It, Change It or Leave It‘. Voraussetzung ist, dass die Rahmenbedingungen und Ziele der Veränderung klar formuliert sind.
8. **Nimm die Fähigkeit zur Selbstverantwortung der Betroffenen ernst.** Rein kommunikationstechnisch aufgesetzte Appelle sind leicht durchschaubar. Eine Soll-Kultur der Selbstverantwortlichkeit bedingt allerdings ein Loslassen des Managements. Das ist meist der Stolperstein in der Umsetzung.
9. **Fokussiere in der Umsetzung von Change auf die Führungskommunikation.** ‚Kalte‘ Kommunikationskanäle und Medien sind eine nette Begleitmusik (Multi-Channeling). DER zentrale Erfolgsfaktor ist eine interaktive) Kommunikation durch Führungs- und Schlüsselpersonen (Vorbildmanagement).
10. **Predige Wasser und trinke auch Wasser:** Wird von den Treibern der Veränderung Wein getrunken, ist höchste Vorsicht angebracht. Demut, Verzicht und Maßnahmenbefolgung zu verlangen und selber nicht vorleben, ist ein ‚No Go‘. *Walk your Talk!*

Aus zahlreich durchgeführten Changeprojekten ist folgende Regel entstanden (empirisch überprüft!): In jedem Veränderungsprozess kann die ‚1/3 – 1/3 – 1/3 Regel‘ beobachtet werden:

- Ein erstes Drittel von Betroffenen hat auf das Neue sehnsüchtig gewartet,
- ein zweites (mittleres) Drittel ist ambivalent (kritisch, skeptisch, prüfend, etc.) und
- ein drittes Drittel ist grundsätzlich gegen Veränderung und – wichtig – beobachtet genau das mittlere Drittel.

Was bedeutet das? Die Teilnahme der Ambivalenten ist aktiv zu fördern, da diese vom 3. Drittel sehr genau beobachtet werden. Sie sind relevante Botschafter (Vorbilder). Erfahrungen zeigen auch, dass ca. 10% den Weg der Veränderung nicht mitgehen werden bzw. nicht können. Das ist zu akzeptieren. Man kann sich von diesen trennen bzw. ihnen Jobs anbieten, wo sie nichts falsch machen können („Dienst nach Vorschrift“, etc.). Hart aber fair.

Die zentrale Herausforderung in Change Projekten ist das Finden einer Herangehensweise, die sowohl den Zeit- als auch den Partizipationsfaktor ausbalanciert. Menschen glauben an das Neue eher, wenn sie die Möglichkeit bekommen, mitzudiskutieren und teilweise auch mitzugestalten. Nur, das kostet Zeit und führt oft zu langen Gruppendiskussionen. Zu viel Sozialromantik ist – gerade in Krisensituationen – nicht ziel-führend.

Gut zu überlegen ist zudem der Change-Ansatz (siehe dazu meinen blog ‚Welcher Change Typ in Krisensituationen?‘), der zur bestehenden Unternehmenskultur passt. Der beste Arzt ist der, der den inneren Arzt des Patienten aktiviert. Oder im Coaching auch ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ genannt. Letzteres ist ein bekanntes Paradigma in der systemischen Organisationsentwicklung. Zahlreiche Change Prozesse zeigten mir, dass es – wie so oft im Leben – darum geht, die Mitte zu finden. Die Betroffenen zu Beteiligten zu machen ist schön und gut, nur es braucht auch klare Rahmenbedingungen und meist (vor allen in Krisen) schnelle Entscheidungen.

