

KULTUR  
leben



## Change Management Teil 1:

„Mit diesen vier handfesten Tipps führen Sie  
ihr Team schnell und sicher durch  
Veränderungen.“

Ihr



**Armin Lausterer**

Dipl. Ing. FH Unternehmensberatung

In der Au 34 B  
93179 Brennberg

☎ +49 171 - 1 64 44 22

☎ +49 94 84 - 95 15 94

☎ +49 32 22 - 41 68 24 3

al@armin-lausterer.de  
www.armin-lausterer.de



## Prozess und Abläufe optimieren heißt Veränderung...

### Aber wie Veränderungen richtig gestalten?

Vor einigen Jahren, habe ich folgende Geschichte erlebt.

In der Produktion sollte ein neues Schichtsystem einführen werden. Dazu beauftrage ich die Produktionsleiter ihre jeweiligen Bereiche zu informieren. Am nächsten Tag kam ein junger Produktionsleiter niedergeschlagen zu mir. Resigniert meinte er: "Hr. Lausterer, die Infoveranstaltung war der blanke Horror. Mein ganzer Bereich ist gegen das neue Schichtmodell!!!" Was war passiert? - Auf mein Nachfragen stellte sich heraus, dass von den ca. 30 Anwesenden 2 bis 3 Mitarbeiter massiv und ziemlich lautstark gegen die Änderung protestiert hatten.

So etwas Ähnliches haben Sie sicher

auch schon während Veränderungsprozessen erlebt.

Was spielt sich ab, wenn eine Gruppe sich verändern soll?

Wie helfe ich der Gruppe durch den Veränderungsprozess?

Die ablaufenden Mechanismen sind immer ähnlich. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um einen Verein, eine Schicht, einen ganzen Konzern oder die Familie handelt.

## Knacken Sie den 20/60/20 - Code...\*

Bei Veränderung gibt es in Ihrem Team drei völlig unterschiedliche Gruppen (siehe Abb.1). Die Kunst ist es das maßgeschneiderte Konzept für die jeweilige Gruppe parat zu haben:

1. **Die Pioniere – 20%:** Das sind die Menschen, die begeistert aufbrechen,

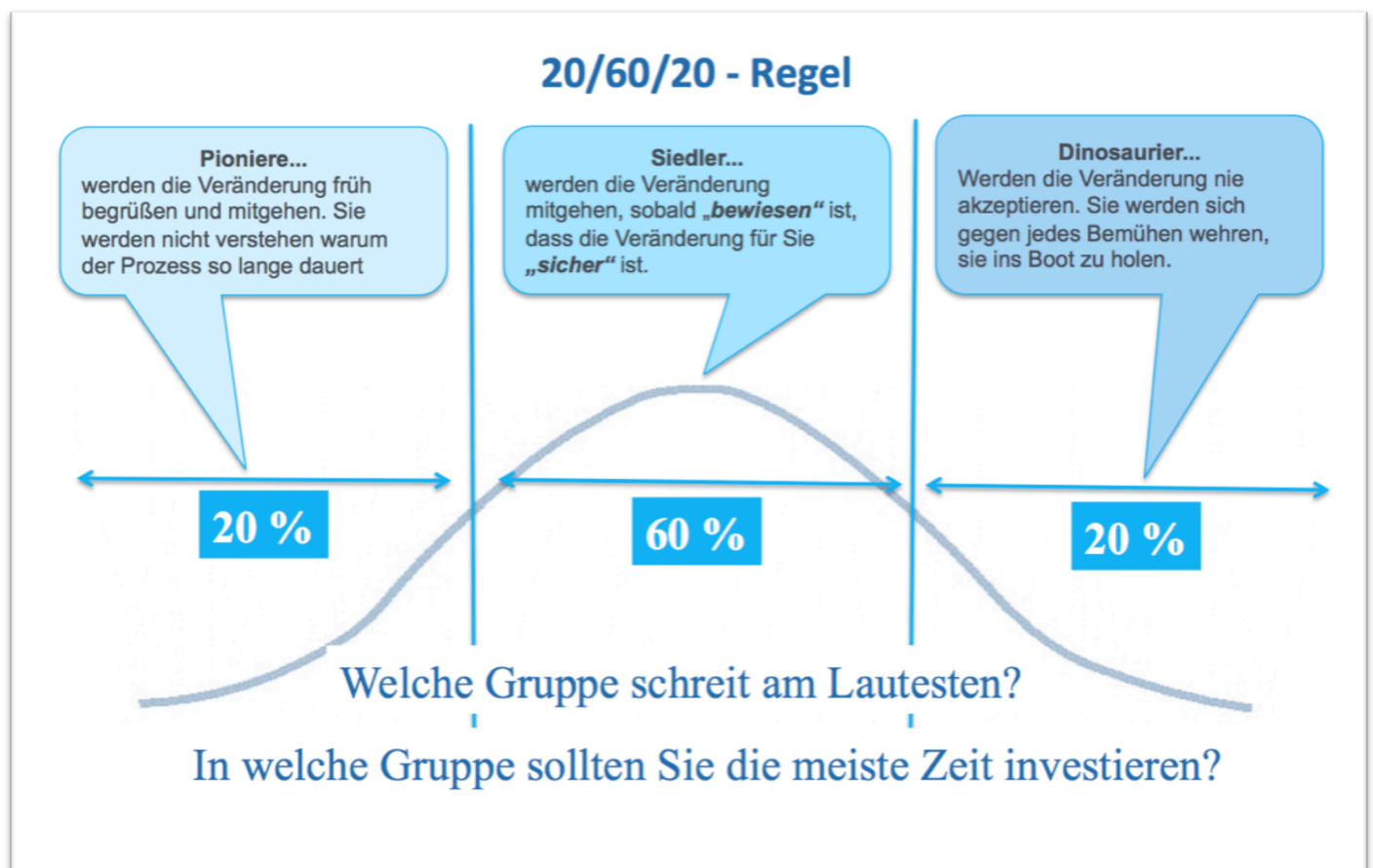
\*Angelehnt an D. Vahr: „Organisation“, Stuttgart 2003



um das neue Territorium zu erkunden und zu erobern. Sie sehen vor allem die Chancen in der Veränderung und suchen Lösungen für die Risiken. Sie sind ungeduldig und werden nicht verstehen, warum die Veränderung so lang dauert.

2. **Die Siedler - 60%:** Die größte Gruppe sind die Siedler. Siedler sind in erster Linie auf ihre eigene Sicherheit bedacht. Sie werden erst Ihren Plan-

wagen besteigen und aufbrechen, wenn für Sie glasklar ist, dass das Territorium (die Veränderung) auch wirklich sicher ist. Sicherheit bedeutet für diese Gruppe finanzielle Sicherheit und Wahrung ihres bisherigen Status. Manche haben auch Angst vor Macht und Kontrollverlust. Siedler lehnen sich zunächst wie Kinobesucher mit einer Tüte Popcorn zurück. Sie warten ab, wie sich das Ganze entwickelt. Wichtig zu wissen: Ihre Einstellung ist abwar-





tend. d.h. weder positiv noch negativ.

3. **Dinos – 20%:** Dinos können oder wollen sich der Veränderung nicht anpassen. Oft können Sie die Gründe ihrer Ablehnung nicht wirklich erklären. Sie schieben Dinge vor. Selbst wenn Sie diese ausräumen, werden sie Ihnen nicht folgen. Sie wehren sich gegen jede Bemühung, sie mit ins Boot zu holen.

Bitte denken Sie über die beiden folgenden Fragen kurz nach, bevor sie weiterlesen:

1. Welche dieser drei Gruppen schreit am Lautesten?

2. In welche Gruppe sollten Sie die meiste Zeit investieren?

Haben Sie eine Idee? – In den Tipps finden Sie die Antworten...

**Tipp 1: Lassen Sie sich durch das Gebrüll der Dinos nicht verunsichern... Die anderen 80% sind zumindest nicht dagegen!**

Die Geschichte vom Anfang zeigt, dass einige wenige Dinos mit lautem Gebrüll den Eindruck erzeugen, das ganze Team sei dagegen. So wie unserem Dienststellenleiter geht es jedem, der den 20/60/20 Code nicht kennt.

Bevor Sie in den Ring zu Ihrem Team steigen, sollten Sie sich folgendes bewusst machen: Veränderung erzeugt immer Widerstand. Dieser geht von einigen Wenigen aus. Vermutlich sind ca. 80% zumindest nicht gegen die Veränderung und sogar 20% dafür. Wenn's brenzlig wird, gibt dieses Wissen Ihnen ein gutes Stück Sicherheit und Gelassenheit. Es macht den Kopf frei und sie reagieren souverän.



## **Tipp 2: Investieren Sie die meiste Zeit in Ihre Siedler ... Sie sind die Mehrheit!**

Zunächst ist das gar nicht so einfach, da die Dinos durch ihr lautes Gebrüll ständig und jederzeit auf sich aufmerksam machen. Deshalb ist die Versuchung sehr groß, die meiste Zeit in die Dinos zu investieren. Zumindest zerbricht man sich den Kopf, wie man sie doch noch ins Boot holen könnte.

Denken Sie daran, die meisten Ihrer Mitarbeiter sind Siedler. Siedler müssen rational und emotional angesprochen werden. Machen Sie sich Gedanken, wie sie für die Siedler nachweisbar die Sicherheit im Veränderungsprozess erhöhen können. Siedler sind zunächst passiv und werden nicht von sich aus auf Sie zukommen. Verbringen Sie Zeit mit Ihren Siedlern. Zeit ist ein sehr kostbares Gut. Mit jemanden Zeit verbringen wird sofort als Wertschätzung gewertet. Suchen Sie immer

wieder das Gespräch mit Einzelnen oder in kleinen Gruppen. Entdecken Sie dabei die ganz spezifischen Fragen und Ängste Ihrer Siedler. Gehen Sie in der Diskussion mutig mit Risiken der Veränderung um. Machen Sie sich aber vorher Gedanken, wie diese minimiert und abgesichert werden können. Wenn Sie diese Punkte beachten, fassen die Siedler Vertrauen. Genau hier investieren Sie Ihre Zeit an der richtigen Stelle.



### **Tipp 3: Nutzen Sie Ihre Pioniere um die Siedler mitzunehmen... Gemeinsam sind Sie stark!**

Kommen wir zu den Pionieren. Stellen Sie deren positives Verhalten möglichst oft heraus. Entwickeln Sie Ihre Pioniere zu Multiplikatoren. Das funktioniert durch Schulungen, persönliche Gespräche und regelmäßige Treffen. Die regelmäßigen Treffen und Gespräche steigern das Gefühl „gemeinsam sind wir stark“. Lassen Sie die Pioniere die Veränderung zu den Siedlern tragen. Pioniere können z.B. Teamsitzungen leiten, Methoden schulen oder Projekte in der Veränderungsphase betreuen. Durch Ihre Aktivitäten (Tipp 2) und die Pioniere als Multiplikatoren, werden die Siedler Stück für Stück Ihre Skepsis verlieren und die Veränderungen mitgehen.

### **Tipp 4: Verschenden Sie nicht zu viel Zeit mit Dinos... Lassen Sie dennoch die Türe offen!**

Zunächst ist nicht jeder, der Kritik äußert ein Dino. Auch Pioniere sehen oft Risiken, sind also gegen den eingeschlagenen Weg. Der Unterschied besteht darin, dass Pioniere nach Lösungen suchen oder zumindest für diese offen sind. Dinos sind nur dagegen!! Sie sind nicht ins Boot zu bekommen oder durch Argumente zu überzeugen. Werden Sie sich klar, wer die wirklichen Dinos in Ihrem Umfeld sind. Sie sollten Ihre Dinos weiter sehr wertschätzend behandeln und ihnen immer eine Tür offen lassen.

Geben Sie ihnen aber möglichst wenig Raum in Besprechungen oder Diskussionsrunden. Ansonsten könnte der Eindruck bei den Siedlern entstehen, dass doch etwas an dem Gebrüll dran ist. Z.B. können Sie eine Diskussion





mit einem Dino wie folgt elegant vertagen: „Hr. Dino, vielen Dank für Ihren Beitrag. Wir haben jetzt schon sehr lange mit dem Thema beschäftigt und wir haben noch keine Lösung, aber noch viele andere wichtige Themen und Beiträge. Lassen Sie uns das Thema später unter Vieraugen besprechen. - Einverstanden? - Natürlich müssen Sie dann zu Ihrem Wort stehen und später weiterdiskutierten. So haben Sie den Beitrag erfolgreich aus der Öffentlichkeit heraus verlagert.

Veränderungsprozesse mit seinem Team gestalten, gehört zur Königsklasse an Aufgaben im Unternehmen. Nutzen Sie meine Tipps um Ihre Mannschaft sicher durch die Veränderung zu führen.

Im zweiten Teil werden wir noch tiefer in das Thema eintauchen und gemeinsam die besondere Funktion der Füh-

rungskräfte im Veränderungsprozess beleuchten.