

DIE 6 STUFEN DES BEDENKENS IM VERÄNDERUNGSPROZESS

von Dr. Kenneth Blanchard

Übersetzung durch:
Christina Margenburg
(Voss+Partner GmbH)

Ein Hauptgrund, dass viele Veränderungspläne im Sande verlaufen, ist, dass das Management vergisst, die Sicht der Betroffenen vorausschauend zu beachten. Immer, wenn etwas verändert werden soll, ist es wichtig, dass sich die Manager dann um die Bedenken ihrer Leute kümmern, wenn die Bedenken da sind. Es gelingt ihnen nicht, den Schwung zu erzeugen und zu halten, den eine Veränderung unbedingt braucht, wenn sie sich nicht die Zeit für persönliche Bedenken nehmen.

Eine interessante Studie wurde vor einiger Zeit von Gene Hall an der Universität von Austin, Texas, erarbeitet. Es wurde untersucht, warum innovative Schulprogramme ohne den erwarteten Einfluss blieben. Solche Programme waren in Pilotprojekten erfolgreich gewesen, und man erwartete einen enormen Einfluss auf das landesweite Schulwesen. Man fand heraus, dass die Programme zwar effektiv waren, aber keine Wirkung eintrat, weil sie nie vollständig eingeführt wurden. Das Fazit: Der Veränderungsprozess war schiefgelaufen.

Basierend auf seiner Untersuchung entwickelte Gene Hall das "Concerns Based Adoption Model". Dieses Modell identifiziert 6 Stufen von Bedenken, die Menschen in einer Veränderung erleben.

Stufe 1: Information

Die erste Reaktion der Menschen auf angekündigte Veränderungen ist die simple Frage: "Was geschieht?" So einfach das auch klingt, meistens wird die Frage nicht beachtet, sondern man versucht, die Vorteile der Veränderung zu verkaufen, bevor sie vollkommen verstanden wurde. Menschen mögen es nicht, in eine Veränderung hineinkatapultiert zu werden. Sie möchten zuerst nachvollziehen können, was geschehen soll. Sie möchten Fragen stellen und ehrliche Antworten bekommen.

In unserer Firma wurde z. B. letztes Jahr ein neues Computer-System eingeführt. Als die geplante Veränderung bekannt gemacht wurde, wollten die Mitarbeiter wissen, was passiert, wann das neue System eingeführt wird und was das neue System kann. Wir erfüllten das Informationsbedürfnis mit einem Meeting für alle Mitarbeiter. Hier wurden die Gründe für die Entscheidung erklärt, und es gab genügend Zeit für Fragen und Antworten.

Stufe 2: Persönliche Bedenken

In der zweiten Veränderungsstufe geht es um die Bedenken: "Wie betrifft es mich persönlich?"

Diese Bedenken werden meistens nicht beachtet. Deshalb liegen hier die Gründe für die meisten Fehlschläge von Veränderungen. Menschen, die von einer aktuellen Veränderung betroffen sind, brauchen Antworten auf viele Bedenken, damit sie sich sicher fühlen. "Wie wirkt sich die Veränderung auf mich und meinen Job aus?", "Werde ich meine Arbeit behalten?", "Brauche ich mehr Zeit, oder muss ich mehr leisten?", "Werde ich gut dastehen - während und nach der Veränderung?", "Wie werde ich im Zusammenhang mit der Veränderung bewertet?" und so weiter. Wenn Sie sich nicht die Zeit für persönliche Bedenken und Ängste nehmen, wird es schwierig werden, die Menschen über diese grundsätzlichen Bedenken hinwegzuführen.

Es ist einfach so: Wenn Sie nicht daran interessiert sind, wie sich die Veränderung auf die Menschen auswirkt, warum sollten sie dann überhaupt eine Veränderung riskieren?

Zurück zum Computer-System. Die Mitarbeiter bei uns hatten viele persönliche Bedenken, wie z. B.: "Werde ich ausreichend Schulung erhalten, um mit dem System umgehen zu können?", "Werde ich meine Arbeit schaffen, trotz Schulung und Umstellungszeit?", "Wird die Umstellung meine Arbeit erleichtern oder wird

alles komplizierter?", "Was passiert, wenn das neue System nicht wie geplant funktioniert?" Wir nahmen uns Zeit, arbeiteten mit ihnen und gaben das Bestmögliche, um ihnen die Unsicherheiten zu nehmen.

Stufe 3: Umsetzung

Bei Stufe 3 geht es um die pragmatische Frage: "Wie wird die Veränderung gesteuert?", d. h.: "Wer organisiert die Veränderung, wie und wann wird begonnen, was sind die einzelnen Schritte der Implementierung?"

Für unser Computer-System wurde ein genauer Einführungsplan erstellt und verteilt. Die Schulung wurde durchgeführt und ein Projektteam plante detailliert die Geräte- und Verfahrensumstellungen.

Stufe 4: Auswirkungen

Beim Bekanntmachen einer Veränderung startet das Management in der Regel mit dieser Stufe. Nämlich mit den Vorteilen für das Unternehmen. Aber: Die meisten Menschen interessieren sich einfach nicht für die Vorteile einer Veränderung, bevor nicht ihre ersten drei Stufen ihrer Bedenken beachtet worden sind. Vorausgesetzt, auf diese wurde zufriedenstellend eingegangen, werden die Menschen offen und bereit sein, den Wert der Veränderung zu überprüfen. Sie werden fragen: "Was sind die Vorteile?", "Wie wirkt sich die Veränderung insgesamt aus?"

Als die Arbeit mit unserem Computer-System begann, achteten die Mitarbeiter darauf, wo sie Zeit sparten (oder mehr Zeit brauchten), wie sie die Eigenschaften des Systems nutzen konnten und welche neuen Reports sie mit dem Computer herstellen konnten. Schlussendlich beantwortete jeder für sich die Frage: "Lohnt sich die Mühe?"

Stufe 5: Zusammenarbeit

Dies ist die Stufe für den, der fest daran glaubt. Für die Person, die Erfahrung mit der Veränderung gemacht hat und die Vorteile als lohnend einschätzt. Solche Menschen fühlen sich in der Pflicht, die Umstellung zu Ende zu bringen. Sie fragen: "Wie kann ich mit anderen wirksam zusammenarbeiten, um es zu schaffen?" und "Wen muss ich einbeziehen, damit die Veränderung erfolgreich wird?" Sie sprechen gern über die Vorteile der Veränderung und helfen anderen dabei, die Veränderung ebenfalls einzuführen.

Einer unserer Mitarbeiter ist begeistert und wirklich von den Vorteilen unseres neuen Computer-Systems überzeugt. Mit Engagement zeigt er seinen Kollegen besondere Möglichkeiten. Er leitet sie an, praktisch mit dem Computer zu arbeiten. Wenn Probleme auftauchen, ist er zur Stelle, hilft geduldig weiter und lernt dabei ständig selbst.

Stufe 6: Verbesserung

In der letzten Stufe der Bedenken konzentrieren sich die Menschen darauf, über die Veränderung hinauszusehen und über neue und innovative Verfahren nachzudenken. Auf dieser Stufe könnte zum Beispiel jemand für unser Computer-System eine User-Group gründen oder nach neuen Anwendungsmöglichkeiten Ausschau halten.

Jeder ist ganz individuell von einer Veränderung betroffen. Die hier vorgestellten Stufen verschiedener Bedenken treten als Wellen in jedem Veränderungsprozess auf. Der Erfolg der gesamten Veränderung ergibt sich aus der Summe der individuellen Veränderungen während des Veränderungsprozesses.

Wenn Sie lernen, wie Sie jede dieser 6 Stufen des Bedenkens beachten oder darauf eingehen, werden die Chancen für positive Ergebnisse in der aktuellen Veränderung enorm ansteigen.