

Emotionales Changemanagement

Change muss auch Gefühle ansprechen!

Von Dr. Reiner Czichos

Malende Manager, Führungskräfte, die Theater spielen, Meetings mit Gelächter, Gejohle und Gesang: Hat der Manager das Kind in sich entdeckt? Ja – aber vor allem, um Veränderungsprozesse mit dem Spaß, der Freude und den Gefühlen in Angriff zu nehmen, die erfolgreicher Change braucht. Der Autor zeigt, wie creaktive Meetings gestaltet werden können, um das Feuer der Changebegeisterung zu entfachen und am Lodern zu halten.

Modelnetics: Die Change-Sprache

Wissen Sie, was „Modelnetics“ sind? Modelnetics – das ist die Change-Sprache, die berücksichtigt, dass ein Bild mehr sagt als 1000 Worte. Das Kunstwort wurde von Jan Carlzon, dem damaligen Chief Executive Officer von SAS, geprägt. Jan Carlzon war es auch, der das „inverted triangle“, die umgekehrte Unternehmenspyramide, erfand, mit er den SAS-Führungskräften höchst anschaulich seine Botschaft vermittelte: „Bei uns steht ganz oben der Kunde. Und die Aufgabe aller Führungskräfte ist es, die Mitarbeiter, die direkt mit den Kunden beim Check-in, im Flugzeug usw. zu tun haben, so zu unterstützen, dass die Kunden zufrieden sind. Wir Führungskräfte sind die Serviceabteilung für die Mitarbeiter!“ Das war – vor knapp 30 Jahren – eine Revolution!

Modelnetics setzt sich aus zwei Wörtern zusammen: „model“ = Modell und „cybernetics“ = Kybernetik. **Modell** – weil in Change-Prozessen einfache Bilder, Modelle von der Zukunft oder Geschichten eher und tiefer ankommen als komplizierte Erklärungen der Tatbestände auf mehr als 60 Powerpoint-Folien. Menschen sind und fühlen sich bei Veränderungen betroffen. Betroffenheit trübt die Wahrnehmung. Einfache Botschaften helfen zu verstehen. Und **Kybernetik** – weil insbesondere bei Veränderungen die Ein-Weg-Kommunikation versagt. Rückkoppelung, also Diskussion mit allen Mitarbeitern, ist wichtig. Menschen brauchen nicht nur die Chance, etwas zu verarbeiten, sondern auch die Chance, über ihre Sorgen, Ängste, Wut, Hoffnungen, Freuden und Fragen zu diskutieren.

Wenn Sie in der Lage sind, das Neue, das Alte und den Weg vom Alten zum Neuen in einem einfachen Bild, in einer Grafik oder auch in einer kleinen Geschichte auszudrücken, dann ist dies zunächst einmal ein Beweis dafür, dass Sie selbst es verstanden haben. Und erst, wenn Sie etwas ganz und gar verstanden haben, können Sie es auch authentisch und glaubhaft Ihren Mitarbeitern vermitteln. Um nicht nur in das Gehirn, sondern auch in die Herzen der Menschen zu kommen, braucht es Ihre Creaktivität, Komplexes einfach auszudrücken.

Creativität hilft durch das Change-Chaos

Ich hatte das Glück und das Vergnügen, in meinem bisherigen Berater- und Trainerleben für Manager und für Unternehmen zu arbeiten, zu deren Unternehmenskultur das Zauberwort „Creativität“ nicht nur auf Papier stand. Als Anregung für Sie möchte ich Ihnen einige Geschichten erzählen, wie Creativität und Emotionen eingesetzt werden können, um

- Change zu erkennen, zu erleichtern, ja zu „feiern“.

Die Berichte zeigen eine Serie von großen Meetings für die europäischen Software-Manager eines Unternehmens, das einst zu den weltgrößten IT-Unternehmen gehörte. In diesen Meetings wurden mit viel Interaktion und Creativität Meilensteine für größere Organisations- und also auch Verhaltensveränderungen gesetzt. Diese Meilensteine wirkten auf und für die Teilnehmer jedes Mal wie Initiationsrituale, wie dies im privaten Bereich von Taufe, Schulanfang oder Hochzeit geleistet wird.

Beispiel 1: Wir alle sind Maler: Wie das Solutionmanagement erfunden wurde

Graubünden, in der schönen Schweiz; fünf Tage – für wichtige Themen nahm man sich damals noch Zeit –, 60 europäische Software-Manager sind versammelt. Im Vorfeld hatte das European Management Team die Mission und die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf Business, Organisation und Menschen neu definiert. Wir wollten den Kunden nicht nur Hardware und Software und Services anbieten, sondern komplette, auf ihn zurecht geschnittene Lösungen inklusive Business Consultancy, Changemanagement und Schulung. Die Verantwortung und das Management des Solutionmanagements sollte in der Software Services Funktion angesiedelt werden. Eine weit reichende Veränderung der Strukturen und Prozesse sowie der Arbeitsweisen musste eingeleitet werden. Ein Paradigmen-Wechsel. Erst im Nachhinein ging uns allen auf, welche revolutionären Änderungen von dem Unternehmen verlangt wurden.

Die 60 Manager sollten nach diesem Workshop in ihren Ländern den Changeprozess weiter fort führen. Gefragt und notwendig war daher die intensive und aktive Beteiligung der Manager. Thema des Workshops: „Welche Veränderungen in der Organisation, in den Prozessen und im Verhalten der Manager und Mitarbeiter brauchen wir?“

Aus Szenario- und SWOT-Analysen heraus definierten wir die notwendigen Changeprogramme und bereits die jeweiligen Strategiepapiere und die ersten Konzeptentwürfe. Eine reale Change-Werkstatt. Auch die Programm-Manager wurden bestimmt.

Neben der creativen, aber harten Arbeit an den Changeprogrammen hatten wir einen tollen Höhepunkt als Change-Anker eingeplant. Nachdem wir montags bis donnerstags meistens in kleinen Gruppen gearbeitet hatten und sich die Umriss, Ziele und Inhalte der

Changeprogramme schon deutlich abzeichneten, gaben wir am Donnerstagnachmittag jedem Teilnehmer Deckfarben, Pinsel, Papier, Rahmen – kurz alles, was man braucht, um ein Bild zu malen; natürlich nur das beste Material.

Aufgabe: Jeder sollte ein Bild malen, auf dem das Solution-Konzept symbolisiert wird, wobei das Symbol auch veranschaulichen sollte, was das Konzept für die Organisation und für die Menschen bedeuten würde. Am Anfang, gegen 16.00 Uhr, kicherten noch einige Manager. Das war doch wirklich zu albern: malen! Gegen 19.00 Uhr vor dem Abendessen jedoch konnte man 60 Bilder bestaunen: Jeder hatte eines gemalt! Viele davon wirklich schön, einige sogar von künstlerischem Wert. Das gab eine Menge Gesprächsstoff: „Was wolltest Du denn damit ausdrücken?“ Sie wissen: „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.“ Die Solution-Vision hatte Gestalt angenommen.

Alle Bilder wurden gerahmt, ein Poster, das alle 60 Bildern umfasste, erstellt. Noch viele Jahre später findet man dieses Poster in den Büros der Manager wieder.

Mein Bild hat einen Ehrenplatz in meinem Büro. Es zeigt die Idee der Netzwerkorganisation. Netzwerken mit anderen ist Voraussetzung für Solutionmanagement. Kein Einzelner kann im Alleingang eine komplette Lösung für den Kunden designen und implementieren. Diese Idee bestimmt auch heute noch mein Denken und Handeln. Und der Weg dahin: der creaktive, spielerische Umgang mit der Herausforderung – malende Manager!

Beispiel 2: Die neue Rolle auf der Rolle

Ein Jahr später, dasselbe Unternehmen; nur, dass es sich inzwischen schon stark verändert hatte: von einer Produkt-getriebenen zu einer Lösung-getriebenen Organisation. Die Changeprogramme zeigten Wirkung. Zur Unterstützung lief ein umfangreiches Seminarprogramm mit zwei Kernstücken: „People-, Change- and Processmanagement“ und „Winning as Consultant“. Alle Mittel-Manager und alle Consultants in Europa nahmen daran teil. Inzwischen hatte man auch erkannt, dass die beiden Serviceorganisationen, die Software- und die Hardware-Organisation, die traditionellerweise sehr auf Distanz hielten, in einigen Bereichen zusammenwachsen müssten. Wie üblich waren das Thema und der Rahmen des Meetings wieder vorher ausgearbeitet worden.

Wieder in der Schweiz, Winter, dieses Mal doppelt so viele europäische Manager, nämlich die von der Software Services Organisation und die von der Field Service Organisation, also von der Hardware. Wieder fünf interaktive, creaktive Tage. Zwei Drittel der Zeit arbeiteten wir in zwei Meetings parallel. Verbunden wurden die Meetings durch den gemeinsamen Start, durch ein Rahmenprogramm, durch Ergebnisaustausch, durch einen Informationsmarkt und durch das Abschlussprogramm, in dem beide Funktionen in Ländergruppen zusammengeführt wurden. Für die Software-Manager hatten wir insbesondere auf Creaktivität und auf Emotionalität gesetzt, da hier die größten und nachhaltigsten

Veränderungen erforderlich waren. Und deshalb war das Treffen mit kreativen Höhepunkten geradezu gespickt.

Am Mittwochnachmittag schickten wir zunächst alle 120 Teilnehmer nach draußen, hinter das Hotel, in den Schnee. In cross-funktionalen (Stab, Software, Hardware) Teams aufgeteilt, von einer richtigen dreiköpfigen Jury überwacht und beurteilt, ging es darum, das Winning-Team zu ermitteln. Dazu gab es drei Übungen:

- Erstens aus Schnee „Snojects“ (Snow Objects) bauen, die den Gedanken der neuen Rolle und der Teamarbeit symbolisieren.
- Zweitens, zwischendrin, jeweils zu Viert fünf Minuten lang mit Schneebällen möglichst viele Blechdosen umwerfen (das strengt ganz schön an!).
- Drittens bei der Abnahme der Snojects durch die Jury eine Performance zeigen.

Der örtliche Fotograf hat diesen Freudehöhepunkt dokumentiert.

Am Donnerstagnachmittag wurde ein separates Meeting für die Software-Manager veranstaltet. Thema: unsere neue Rolle. Ich hatte eine riesengroße Rolle Papier kaufen lassen (50 Zentimeter breit und ca. 70 Meter lang). Neue Rolle, Rolle Papier – diese kreative Assoziation lag nahe. In dem sehr großen Meetingraum hatten wir die Tische und Stühle in der Mitte zusammengerückt. Und außen herum wurde die Papierrolle auf dem Boden ausgerollt. Jeder erhielt ca. einen Meter Platz auf der Rolle – der Auftrag: „Zeichnet Eure neue Rolle!“ Diese Übung wurde für viele zum emotionalen Höhepunkt.

Auf dem Boden kniend, einer neben dem anderen, entstanden hochinteressante und anregende Gespräche; Ideen wurden gemeinsam geboren. Einige Manager fühlten sich tief betroffen. Zwei habe ich dabei beobachtet, wie sie sich verschämt Tränen aus dem Gesicht gewischt haben. Sie malten sich aus ihrer alten Rolle hinaus und in ihre neue Rolle hinein. Als alle fertig waren, schloss sich noch eine Zeremonie an, die half, das neue Rollenverständnis für alle sichtbar zu machen. Alle fassten das unzerschnittene ca. 70 Meter lange und bemalte Papierband an. David, Vicepresident Software Services, gab das Kommando. Wie ein Tatzelwurm, mit Gekicher, Gepfeife, dann Gesang, wurde das Band durch den Saal getragen und mit Klebestreifen ringsum auf drei Meter Höhe an den Saalwänden aufgehängt. Geschafft, schön.

Unsere Meeting-Regie wollte es, dass ungefähr zur selben Zeit, als wir mit den Software-Managern unsere Zeremonie beendet hatten, die Hardware-Manager aus ihrem benachbarten Raum herauskamen und – da wir die Türen weit geöffnet hatten – bei uns hineinschauen konnten. Staunen, Bewunderung, wieder viele Gespräche, Emotionen abarbeiten.

Dann der Donnerstagabend, Hüttenabend. Hier gab es neben der Gaudi noch eine Aufgabe für die Gruppen: Sie sollten im Rollenspiel möglichst kreativ und eloquent den neuen PC

verkaufen. Unschlagbar waren die beiden deutschen Manager, die als Marktfrauen verkleidet den PC neben Äpfeln, Birnen und Kürbissen verkauften.

Am Freitag – zu den Abschlusspräsentationen der Länder-Teams – erlebten wir schließlich die „ungezügelt“ Creaktivität der Teams. Seriöse Business-Commitments und Aktionen wurden unter Gesang und mit Theaterspiel und Bildern vorgetragen. Beifall für alle!

... und die Moral von den Geschichten?!

Sicherlich haben Sie gemerkt, wie stolz ich auf diese Meetings bin. Und ich könnte Ihnen noch viele solcher Geschichten erzählen. Geschichten, mit denen ich Sie anregen möchte, den Mut aufzubringen, ihre wichtigen Changeprogramme zusammen mit den Menschen creaktiv und emotional anzugehen. Denn:

- Ihre Change Agents müssen den Change nicht nur verstanden, sondern auch emotional verinnerlicht haben. Nur mit Hilfe ihrer Überzeugung und Kraft – ihrer Überzeugungskraft –, die aus einem emotionalen Beteiligtsein resultiert, können sie das Change-Feuer weitertragen.
- Change ist immer schön für die, die ihn designen. Die Beteiligten und Betroffenen müssen meistens erst etwas aufgeben, einen kleinen Tod sterben, bevor sie wieder etwas Neues kreieren können. Im privaten Leben gibt es diese vielen Initiationsrituale und Feiern, die den Menschen helfen, von einem Lebensabschnitt zum nächsten zu kommen. Alle sind eingeladen; es wird gefeiert; man isst und trinkt; man tanzt; man hat Spaß. Wir brauchen auch im Business mehr von, um Menschen zu helfen, sich zu verändern.
- Und es braucht die Creaktivität der Meeting-Designer und -Moderatoren, die Meetings mit creaktiven und emotionalen Höhepunkten gestalten können, und zwar so, dass die Teilnehmer ihre Emotionen ausdrücken können: Trauer und Freude, Abschied und Neustart, Angst und Hoffnung ...