

Ist-Analyse Erkennungsmerkmale, dass man sich möglicherweise schon in einem Veränderungsprozess befindet...

1. Der aktuelle Zustand bei uns im Unternehmen ist harmonisch und ausgeglichen.	Es besteht keine akute Gefahr. Bei zu viel Harmonie sollten Sie jedoch Augen und Ohren offen halten – nicht, dass es nur die Ruhe vor dem Sturm ist.
2. Ich nehme immer öfter Veränderungen in unserer Unternehmenskultur wahr.	Sie sollten, Ihr Interesse vorausgesetzt, langsam beginnen der Sache auf den Grund zu gehen. Gab es vielleicht einfach „nur“ einen Wechsel im Vorstand, welcher zu dieser Kulturveränderung führte, oder befinden Sie sich schon auf der Startlinie für einen Change Prozess?
3. Unsere Führungskräfte verlieren immer mehr an Glaubwürdigkeit – es werden andere Dinge kommuniziert als gelebt...	Sie sind schon mittendrin im Veränderungsprozess. Fragen Sie doch bei Ihrem Chef einfach mal nach, warum Dinge anders kommuniziert werden, als sie dann tatsächlich umgesetzt werden... Dann wissen Sie immerhin woran Sie sind...
4. Langsam habe ich den Eindruck, wir leben uns in unserem Unternehmen auseinander. Wir haben immer unterschiedlichere Interessen. Oft weiß die rechte Hand nicht was die Linke tut.	Ein klares Erkennungsmerkmal für einen Veränderungsprozess – jedoch leider für einen unstrukturierten. Versuchen Sie doch zu hinterfragen und herauszufinden, warum die rechte Hand plötzlich nicht mehr weiß, was die Linke tut.
5. Eigentlich weiß aktuell keiner so genau wo es hingehen soll...	Sie sind mittendrin in einem Change Prozess. Beziehen Sie Ihre Position und machen Sie das Beste draus...

Sobald wir realisieren, uns in einem aktiven Veränderungsprozess zu befinden, können unterschiedlichste Reaktionen im Umgang damit beobachtet werden. Basierend auf diesen sechs Veränderungstypen kann man ganz unterschiedliche Verhaltensweisen im Umgang mit Veränderungen festmachen:

Die Gärtner und Landschaftsarchitekten

Dieser Veränderungstyp hat Spaß und Freude am Verändern. Er beginnt sofort hochmotiviert Pläne zu zeichnen, alles neu zu gestalten und neue Ideen zu säen, die er dann hegt und pflegt, stets auf das richtige Klima achtet, mit der Gießkanne „bewaffnet“ überall für genügend Nährboden sorgt und penibel darauf achtet, dass die von ihm gesäten Pflanzen nicht von Unkraut bedroht werden.

Zu erkennen ist dieser Veränderungstyp an seinem Ideenreichtum und seiner unermüdlich proaktiven Art neue Ideen zu haben, Konzepte für eine bessere Zukunft zu schreiben und den Rest des Unternehmens im Gießkannen-Verfahren unermüdlich mit dem eigenen euphorischen Ideenreichtum zu „bewässern“ und dadurch zum Blühen zu bringen.

Die Gärtner und Landschaftsarchitekten lassen sich auch von Rückschlägen nicht irritieren, Wenn Plan A nicht funktioniert, wird Plan B ausprobiert. Unermüdlich...

Dieser Typus wird jeden Change Prozess voran trieben und aktiv unterstützen. Jedoch gilt es immer aufzupassen, sich nicht in der Vielfalt der eigenen Ideen zu verlieren, um am Ende nicht einen wuchernden Dschungel, sondern einen „englischen Garten“ erschaffen zu haben.

Erkennungsmerkmale:

- strotzt nur so vor Ideen
- freut sich über jede Veränderung
- liebt es neue Konzepte zu schreiben und diese zu präsentieren und umzusetzen
- ist in jeder Veränderungs-Phase ein pro-aktives Stehaufmännchen /- weibchen
- irritiert andere manchmal durch übertriebenen Optimismus und Ideenreichtum

Die visionären Sternegucker

Dieser Veränderungstyp ist in Gedanken schon am Anfang des (vielleicht sogar erst geplantes) Change Prozesses in der Zukunft.

Er glaubt ausschließlich an die positiven Veränderungen und lässt in diesem Glauben alles geschehen. Das „hier und jetzt“ ist für diesen Typus weder eine Gefahr für das eigene Wohlbefinden, noch Stress. Das „hier und jetzt“ ist für ihn nichts weiter als ein Zeit-Zustand, der wieder vergehen wird. Und dann ist alles schöner und besser – deshalb wird ja immerhin etwas verändert (oder?).

Dieser Typ bringt sich selbst meist auch nicht übertrieben aktiv in den Veränderungsprozess ein. Sein Interesse an Arbeitsgruppen, Workshops und ähnlichen liebten Beschäftigungstherapien während Change Prozessen interessieren und wenn überhaupt nur peripher.

Solange er mit seinem Teleskop für sich selbst eine stressfreie Zukunft fokussieren kann ist die Welt in Ordnung.

Aber... auch wenn sich dieser Veränderungs-Typ nicht aktive einbringt, trägt er durch seine positive und zugleich visionäre Einstellung sehr positiv zum allgemeinen Change-Klima bei.

Erkennungsmerkmale:

- gedanklich immer schon in einer schöneres und besseren Zukunft
- malt diese für sich selbst und andere sehr positiv aus und inspiriert dadurch auch andere
- braucht Visionen seitens der Geschäftsleitung um den Glauben an die bessere und schönere Zukunft auch wirklich zu erkennen (am Sternenhimmel)
- bringt sich nicht gerne aktiv ein – sitzt (bildlich gesprochen) lieber in seinem Büro hinter dem Teleskop, guckt in die Sterne und träumt sich in eine schöne Zukunft

Der Marionetten-Spieler

Der Typus „Marionetten-Spieler“ hält gerne alle Fäden in der Hand. Er weiß selbst ganz genau, wo der Weg hingehen soll und ich höchstbegabt darin, auch Kollegen für seine Ideen zu gewinnen. Er hat die Begabung, diese Kollegen dann ganz zielgerichtet für seine eigenen Ideen zu motivieren und sich individuell dafür einzusetzen. Und dabei verliert er nie die Kontrolle. Er weiß immer genau, wer was

wann macht, behält den Überblick und manipuliert auf meist sehr subtile und charmante Art und Weise das gesamte Geschehen.

Marionetten-Spieler wissen von Beginn des Veränderungsprozesses an wo sie selbst genau hinwollen, recherchieren sorgfältigst wen sie zur Zielerreichung für welche „Rolle“ einsetzen wollen, gewinnen diese Personen dann durch geschickte Überzeugungsarbeit für sich und übernehmen fortan die Rolle des Theater-Direktors.

Erkennungsmerkmale:

- Diese Personen bleiben selbst gerne im Hintergrund und „spielen“ mit den anderen – wie im Marionetten-Theater sieht man die Person hinter der Puppe nicht.
- Marionetten-Spieler agieren äußerst geschickt und zudem sehr charmant – zielgenau gewinnen sie „Mitreiter“ für ihre Ideen, leisten Überzeugungsarbeit und müssen selbst nie in den Vordergrund treten.
- Sie schreiben das Drehbuch für den Veränderungsprozess, besetzen die dafür relevanten Rollen und behalten die Fäden in der Hand, ohne erkannt zu werden.

Die Dampfwalze

Die Dampfwalze ist gemeinhin der personifizierte Feind eines jeden Veränderungsprozesses. Egal um welche Vorschläge und Ideen es sich handelt, werden diese sofort überrollt und platt gemacht. Es gibt nichts, was man ihnen recht machen kann. Vergleichbar mit einer Dampfwalze, wie man sie von Baustellen kennt, beziehen sie auf ihrem Fahrzeug Position und walzen alles nieder. Ohne Rücksicht auf Verluste – im wahrsten Sinne des Wortes. Notfalls werden auch Kollegen platt gemacht.

Die Dampfwalzen hassen Veränderungen und ziehen sozusagen in den Krieg. Oder besser gesagt, sie schlüpfen in die Rolle eines rebellischen Kindes, das alles, was ihm nicht gefällt ganz einfach wieder zerstört. Sei es die Sandburg eines anderen, welche mit einem gezielten Schaufelhieb dem Erdboden gleicht, bis hin zu lautstarken Protesten, dass alle anderen Kinder doof seien.

In der Transaktionsanalyse nach Eric Berne haben wir es in diesem Fall dann auch wirklich mit dem Kind im Manne (oder der Frau) zu tun. Es macht keinen Unterschied, ob wir es hier mit einem 45-jährigen, oder einem 5-jährigen zu tun haben. Und in beiden Fällen hilft nur eine Lösung: „Her mit dem Fahrzeugschlüssel und ab in die Ecke“.

Erkennungsmerkmale:

- Diese Personen sind immer und gegen alles. Jede Idee, jeder Vorschlag wird durch „schlagkräftige“ Gegenargumente sofort zunichte gemacht.
- Sie beziehen zu Beginn des Veränderungsprozesses Position auf ihrer Dampfwalze, starten die Motoren und hören erst auf, wenn alle Ideen dem Erdboden gleich sind.
- Sie bringen sich selbst nie aktiv in den Prozess ein – ihre einzige Aufgabe besteht darin, alles zu verhindern. Ihr Ziel haben sie aus ihrer Sicht dann erreicht, wenn alle um sie herum aufgeben und einfach alles so bleibt wie es war. Dann ist die Welt wieder in Ordnung und die Maschinen werden gestoppt. Bis zum nächsten Veränderungs-Angriff...

Der belesene Professor

Diese Personengruppe weist gewisse Ähnlichkeiten mit „Schlaubi-Schlupf“ vor. Können Sie sich noch an Schlaubi erinnern? Er war der brillentragende, stets mit einem Buch unter dem Arm bewaffnete blaue Freund von Schlumpfine, der alle wusste und auf jede Frage stets eine Antwort hatte. Meistens vorgetragen mit erhobenem Zeigefinger um die eigene Schlaueheit auch durch gekonnten Einsatz der Körpersprache zu unterstreichen.

Diese Verhaltensweisen findet man auch bei den belesenen Professoren, die Veränderungsprozesse erst einmal analysieren um basierend auf ausführlichen pro und contra Listen feststellen zu können, ob dieser überhaupt irgendeinen Sinn macht. Nach dieser Analyse wird dann im nächsten Schritt erst einmal weitergeforscht, was die Fachliteratur über geplante Maßnahmen und Methoden schreibt.

Demzufolge sind die Professoren die besten „Freunde“ der externen Veränderungsmanager. Ganz egal wie renommiert das mit dem Change Prozesse beauftragte externe Beratungsunternehmen ist, die vorgeschlagene Herangehensweise muss erst einmal ausdiskutiert werden. Notfalls auch mit erhobenem Zeigefinger...

Erkennungsmerkmale

- Diese Personen erkennt man stets daran, dass sie, bevor sie zu handeln beginnen, bei Amazon (o.ä. Anbietern) erst einmal Unmengen an Fachliteratur bestellen und sich einlesen.
- In Arbeitsgruppen und Workshops zeigen sie ihr Wissen dann durch äußerst gefinkelte, meist mit Fremdwörtern gespickten Fragen, um so noch besser zu zeigen, dass man es hier mit einem echtem Professor des Change Managements zu tun hat.
- Ideen und Vorschläge werden von dieser Personengruppe nie einfach so angenommen – erst müssen diese einmal ganz detailliert ausdiskutiert und mit möglichen anderen Herangehensweisen (aus der Fachliteratur) verglichen werden.
- Die Ideen, die seitens dieser Herrschaften eingebracht werden gleichen meist einer Diplomarbeit, wenn nicht sogar einer Dissertation, sind aufgrund der damit verbundenen wissenschaftlichen Komplexität meist nicht umsetzbar.

Der harmonisch Verträgliche

Hierbei handelt es sich um die überall und allzeit beliebten „Ja-Sager“. Sozusagen die internen Gesprächstherapeutin für Veränderungsmanager die von den zuvor beschriebenen Personengruppen schon etwas geschädigt sind. Der harmonisch verträgliche zeichnet sich nämlich dadurch aus, mit allem einverstanden zu sein. Es wäre zwar prinzipiell schon schön, wenn alles so bleiben könnte wie es ist, aber bevor Unruhe einkehrt und das schöne Betriebsklima gefährdet ist, geht man lieber Kompromisse ein und hat es trotzdem weiterhin schön. Das Schönste daran ist, von allen geliebt zu werden und sich auf keinen Fall streiten zu müssen.

Die Gefahr ist hier jedoch, vor lauter Freude an Harmonie auf die eigenen Bedürfnisse zu vergessen. So kann es passieren, dass diese Personengruppe nach dem Veränderungsprozess plötzlich feststellen muss, dass es jetzt doch gar nicht mehr so schön und harmonisch ist wie früher und sich dann mit gleichgesinnten zusammentun und doch rebellieren. Also ein Tipp ein alle Change-Manager – auch, wenn ihnen jemand immer recht gibt, fragen sie ganz gezielt nach, was sich diese Person vom

Veränderungsprozess tatsächlich erwartet – außer der Tatsache, dass natürlich alles so schön bleiben soll wie es ist.

Erkennungsmerkmale:

- Diese Personen schauen immer darauf, dass es allen gut geht. Sie bringen zu Arbeitsgruppen Kaffee und Kuchen mit und achten stets darauf, dass es zu keinen Unstimmigkeiten im Team kommt.
- Sie sprechen nie dagegen und sind immer mit jedem Vorschlag einverstanden.
- Sie agieren stets sehr zurückhaltend – sie machen alles, was man von ihnen erwartet, würden aber nie ihre eigene Meinung kommunizieren.

Die Geschichte vom Elefanten, der bei genauerer Betrachtung plötzlich kein Elefant mehr war...

Bestimmt kennen Sie die Geschichte vom Elefanten: Ein indischer Fürst ließ einen Elefanten in einen dunklen Raum seines Palastes bringen, um seinen hervorragendsten Wissenschaftlern die Aufgabe zu stellen, den Elefanten zu untersuchen. Einer von Ihnen betastete nun also das Bein und war fortan davon überzeugt, dieses Wesen sei ein Baum. Ein anderer untersuchte das Ohr und meinte, dieses Wesen sei von seiner Grundform wie das große Blatt einer schönen Lotusblüte. Wieder ein anderer beschäftigte sich mit dem Schwanz und kam zu dem Schluss, der Elefant habe das Wesen eines Aales. All diese Meinungen widersprach nun aber der Erforscher des Rückens, der davon überzeugt war, es hier mit dem Wesen eines Walfisches zu tun zu haben. Und der Erforscher des Rüssels amüsierte sich währenddessen über die Dummheit seiner Kollegen, da für ihn ganz klar war, dass der Elefant einer Schlange gleich sei...

Diese Geschichte erinnert an viele Unternehmenskulturen. Wenn man sich immer nur mit einem Teilbereich beschäftigt und dabei darauf vergisst auch mal über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen, oder auch einfach nur aus der eigenen Bürotüre und Abteilung kocht man solange im eigenen Saft, dass man das große Ganze vollkommen aus den Augen verliert – und das gefährlichste daran ist, dass man dabei auch den Fokus aus den Augen verliert. Man nimmt nur noch den eigenen „Abschnitt“ wahr und schneidet sich so aber selbst von der Zukunft ab.

Um bei Veränderungen nicht nur mithalten zu können, sondern auch aktive mitzugestalten, reicht es nicht sich nur mit den Ohren, oder dem Rüssel zu beschäftigen. Jeder ist in seinem Abschnitt ein Experte, dass wir aber weder von einer Lotusblüte, noch von einer Schlange sprechen, sondern von einem riesengroßen Elefanten wird uns allen erst klar, wenn wir miteinander reden, uns austauschen und auch einmal einen Schritt zurück gehen, um das Tier in seiner vollen Pracht zu sehen und zu erkennen.

Und genauso ist es auch in Unternehmen. Erst wenn wir wieder lernen, wieder miteinander zu kommunizieren und nicht nur im eigenen Topf zu kochen, können wir Veränderung erfolgreich gestalten. Solange Vertrieb und Produktion sich als Feinde betrachten, oder der Außendienst den Innendienst nicht zu schätzen lernt, wird der arme Elefant immer eine Lotusblüte, oder ein Aal bleiben müssen. Bis zum bitteren Ende.