

15 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

Dr. Stefan Hölscher

1. **Veränderungsprozesse brauchen *spürbare Dringlichkeit*.** Klar werden muss, ‚welche Not es zu wenden gilt‘. Wenn Menschen den Eindruck bekommen, dass alles auch so weitergehen könnte wie bisher, warum sollten sie dann etwas ändern?
2. **Veränderungsprozesse brauchen *Visionen*.** Visionen zeigen die Richtung an, in der Veränderungen passieren. Gibt es keine klare Richtung, dann wird es auch keine klare Bewegung in diese Richtung geben.
3. **Veränderungsprozesse brauchen *Unterstützer*.** Unterstützer sollten sich in der Organisation möglichst überall, insbesondere auch auf allen Hierarchieebenen finden. Veränderungen, die nur von ‚oben‘ getragen werden, kommen ‚unten‘ nicht an; Veränderungen, die nicht genug von ‚oben‘ getragen werden, brauchen sich andererseits erst gar nicht auf den Weg zu machen. Erfolg haben Veränderungsprozesse nur dann, wenn sie in der Organisation insgesamt auf ein starkes Engagement treffen.
4. **Veränderungsprozesse brauchen *aktive Beteiligung*.** Veränderungsprozesse werden in der Regel vom Management angestoßen und getrieben. Erfolgreich umgesetzt wird die Veränderung aber nur dann, wenn möglichst alle Betroffenen auch zu aktiv Beteiligten werden; und das heißt, es geht darum, dass möglichst jeder sich mit seinen Sichtweisen, Gedanken und Ideen einbringen kann und die Chance hat unter den vom Management gegebenen Rahmenbedingungen aktiv mit zu gestalten.
5. **Veränderungsprozesse brauchen *Planung*.** Kein Ziel erreicht sich von selbst. Für den Erfolg von Veränderungen sind zeitlich, logisch und psychologisch aufeinander abgestimmte Umsetzungsmaßnahmen erforderlich. Diese Maßnahmen geben der Veränderung zugleich die Struktur, die die Bewältigung der unvermeidlichen Turbulenzen erst möglich macht.
6. **Veränderungsprozesse brauchen *Flexibilität*.** Kein Veränderungsprozess ist strikt determinierbar. Zwangsläufig ergeben sich Überraschungen, Irritationen, Planungsabweichungen etc. Erfolgreich sind Veränderungskonzepte nur dann, wenn sie im Sinne eines hypothesengeleiteten Experimentierens verstanden werden, in dem Annahmen durch Erfahrungen modifiziert und Veränderungen der Veränderungen von vornherein miteingeschlossen werden.
7. **Veränderungsprozesse brauchen eine *gute Balance zwischen Alt und Neu*.** Ohne Ankopplung an das Alte findet das Neue keinen Halt. Ohne deutliche Differenz, ohne Herausforderung, Irritation und Provokation des

Alten bietet das Neue andererseits keinen 'Kick'. Die Balance zwischen Alt und Neu gilt es immer wieder neu zu finden.

8. **Veränderungsprozesse brauchen erkennbaren *Nutzen*.** Nutzen muss sich für die Organisation insgesamt ergeben, aber auch für den einzelnen Mitarbeiter. Niemand leistet überproportional viel, wenn er dafür nicht auch einen spürbaren Mehrwert erwarten darf.
9. **Veränderungsprozesse brauchen schnell *sichtbare Erfolge*.** Erfolge können dabei auch in kleinen Dingen liegen. Auch das größte Erfolgsversprechen bleibt schließlich wirkungslos, wenn es den Erfolg erst in x Jahren und bis dahin nur Mühe und Anstrengung in Aussicht stellt.
10. **Veränderungsprozesse brauchen *Ambivalenztoleranz*.** Durch die Abkehr vom Gewohnten, durch die zumindest partielle Infragestellung des bisher Fraglosen, durch die Konfrontation von Altem und Neuem, von Vertrautem und Unvertrautem entstehen Zweifel, Differenzen und Spannungen. Werden solche Zustände der Mehr- und Uneindeutigkeit vorschnell aufgelöst, stellt sich zwar kurzfristig das Gefühl von Sicherheit ein. Gleichzeitig führt solche Ambivalenzreduktion aber zu Komplexitätsverlust und schwindender Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit. Die Herausforderung besteht darin, Spannungen auszuhalten, auch wenn das unangenehm ist.
11. **Veränderungsprozesse brauchen *Reflexionsschleifen*.** Gerade weil Veränderungen immer wieder zu Unvorhergesehenem, zu Zweifel, Ambivalenz und Unsicherheit führen, sind regelmäßige Phasen der Standortbestimmung, der Vorgehensüberprüfung und Befindlichkeitsklärung für den Erfolg von Veränderungen unverzichtbar. Reflexion ohne Aktion läuft leer. Aktion ohne substanzielle Reflexion fährt Veränderungsprozesse gegen die Wand.
12. **Veränderungsprozesse brauchen *dichte Kommunikation*.** Erfolgreiche Zusammenarbeit ist immer auf gelingende Kommunikation angewiesen. In Zeiten der Veränderung braucht es aber eine ganz besondere Kommunikationsdichte und -qualität: klare Information, Transparenz so weit wie möglich, regelmäßiger Austausch, Zuhören, sich auch mit Sorgen, Einwänden und Vorhaltungen auseinandersetzen, echte Dialoge und immer wieder Wiederholungsschleifen sind absolut nötig, um miteinander gut unterwegs zu sein.
13. **Veränderungsprozesse brauchen *Fehlertoleranz*.** Fehler sind Chancen zu lernen. Werden Fehler bei Veränderungsprozessen nicht akzeptiert, findet ein Rückzug auf das Bekannte, Bewährte und Schon-immer-Dagewesene statt.

14. **Veränderungsprozesse brauchen *Tempo und Zeit*.** Tempo bedeutet sichtbare Bewegung. Ohne Tempo verliert sich auch die schönste Veränderungsenergie. Zeitnehmen andererseits heißt: da, wo es nötig ist, geduldig sich-entwickeln-lassen-können. Ohne die Bereitschaft eines solchen Sich-entwickeln-lassens finden komplexe Veränderungsprozesse, die ja immer auch zeitfordernde Verhaltens- und Kulturveränderungen beinhalten, schlichtweg nicht statt.
15. **Veränderungsprozesse brauchen *Vertrauen*.** Es braucht Vertrauen in die Verantwortlichen, Vertrauen in die Beteiligten, Vertrauen in den Prozess und nicht zuletzt Selbstvertrauen, das Vertrauen in die Fähigkeit zum Erfolg. In den Turbulenzen und Dynamiken der Veränderung wird Vertrauen immer wieder erschüttert, und manchmal droht es ganz zu schwinden. Ohne Vertrauen wird das Befürchtete zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Sich immer wieder zu vergegenwärtigen, warum trotz aller Widrigkeiten Vertrauen möglich ist, kann zur großen Herausforderung werden. Vertrauen, dass man vertrauen darf, ist hier gefordert. Der Erfolg der Veränderung ist damit untrennbar verbunden.