

## Der Mensch im Mittelpunkt des Wandels



CHANGE-HOUSE-MODELL	9
VERÄNDERUNG ALS BEDROHUNG DER IDENTITÄT	30
WANDEL UND PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN	46

*Veränderungsprozesse können nur gelingen, wenn der Faktor Mensch bewusst in den Mittelpunkt gestellt wird.*

### ACTION LEARNING

Wie die eigenständige Bearbeitung drängender Herausforderungen im Unternehmen Lernprozesse in Gang setzt.

4

### AUS ERFAHRUNG

Valérie Schelker, Mitglied der Konzernleitung der Schweizerischen Post, berichtet von ihren Erfahrungen im Change Management.

28

### CHANGE LEADERSHIP

Was bedeutet erfolgreiche Führung bei Veränderungen? Drei Experten von BASF gewähren Einblicke in ihre interne Beratung.

36

# Das Change-House-Modell

Prof. Dr. Klaus Eckrich

„Oldies but Goldies“. Es gibt sie nicht nur als beliebte Musikhits aus vergangener Zeit, sondern auch als altbewährte Instrumente bei der Gestaltung des Wandels. In loser Folge stellen wir Change-Tools vor, die keine „One-Hit Wonder“ sind, sondern von langjährigen Veränderungsprofis sehr geschätzt und gern genutzt werden. Diesmal: Klaus Eckrich mit dem Change-House-Modell, das die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt.

Die Brisanz des Change Management lässt sich mit der Metapher einer Operation am offenen Herzen gut verdeutlichen. So ist es wenig verwunderlich, dass Chefs und ganze Führungsteams angesichts der Dimension der Führungsaufgaben in Change-Prozessen sich unsicher und teils überfordert fühlen, weil sie die Veränderung parallel zum laufenden Tagesgeschäft stemmen müssen.

Das Change-House-Modell greife ich aus dem Werkzeugkasten des Change Management gern heraus, da es dem Bedürfnis von Führungskräften nach brauchbaren Lösungen entgegenkommt. Der Anwender versteht das Führungstool auf Anhieb. Es ist einfach konstruiert, intuitiv und braucht deshalb keinen zeitraubenden Einarbeitungsprozess.

## Die Botschaften an die Führungskräfte

Die vier in der Abbildung dargestellten Zimmer bilden die emotionalen Stadien von Menschen ab, die sie während einer Veränderung typischerweise durchleben. Die Zimmer werden nacheinander durchlaufen, beginnend vom oberen linken „Zimmer der Selbstzufriedenheit“ über die „Zimmer der Verweigerung“ und „Zimmer der Verwirrung“, um letztlich das eigentlich angepeilte „Zimmer der Erneuerung“ zu erreichen. Die kleinen Anbauten mit den bezeichnenden Namen „Sonnenbalkon“, „Verweigerungsverlies“, „Paralyseloch“ und der „falsche Ausgang“ zeigen mögliche extreme Ausprägungen des Verhaltens von Menschen im Change-Prozess.

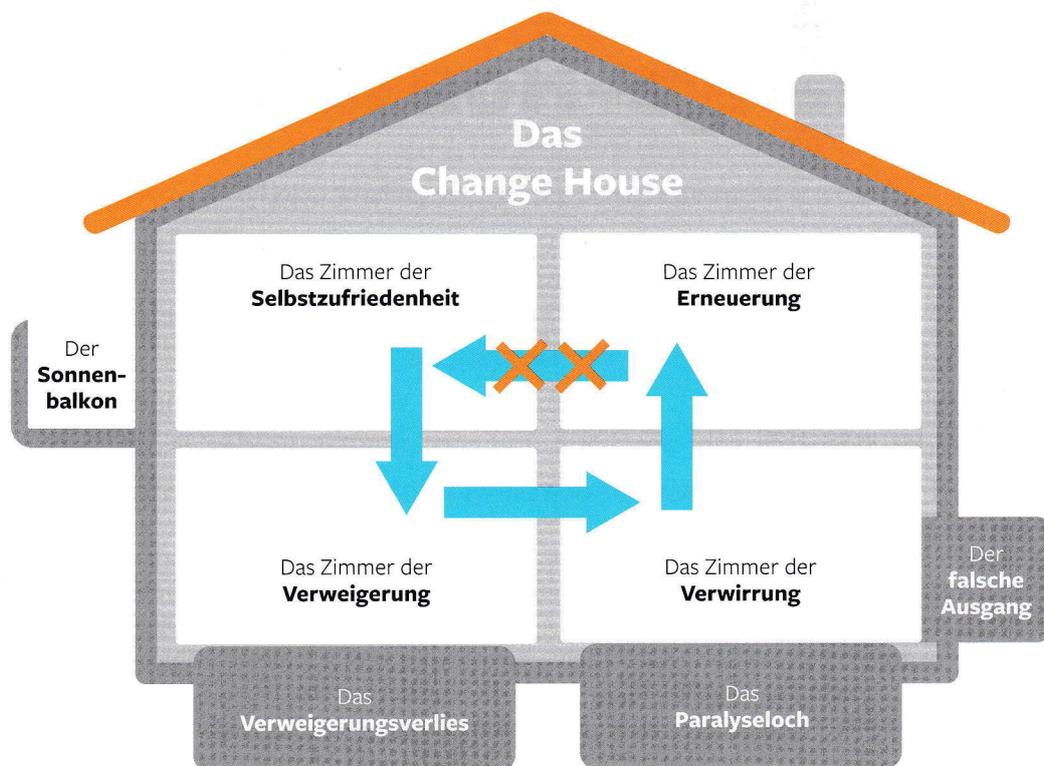
Die erste Botschaft an Führungskräfte lautet: Unternehmen, die Veränderungen einleiten, müssen den Umweg durch die ersten drei Zimmer gehen. Dann erst gelangt ihr Change-Prozess in die Erneuerung. Aber: Nicht alle Unternehmen sind da-

bei schnell genug. Erfolgreiche Unternehmen bewegen sich zügig durch die drei Zimmer und kommen schnell in der Erneuerung an. Weniger erfolgreiche Unternehmen brauchen dafür vergleichsweise lange. Bei schlechter Führung können Veränderungsprozesse auch gänzlich scheitern. Das Zimmer der Erneuerung wird nie erreicht, weil die Veränderung in einem der kleinen Zimmer „stirbt“.

*„Es gibt Hemmfaktoren, die selbst bei bestem Change Management nicht vermeidbar sind.“*

Die zweite Botschaft: Es gibt ein natürliches Friktionspotenzial, die aufgezeigten Hemmfaktoren sind also selbst bei bestem Change Management nicht vermeidbar. Aber professionelle Führungskräfte können dazu beitragen, Reibungspunkte auf das unvermeidbare Niveau zu minimieren.

Botschaft drei: Manche Manager sorgen mit unprofessioneller Führung dafür, dass die Friktionen deutlich über dem natürlichen Niveau liegen. Es zeigen sich dann die typischen Phänomene von Change-Prozessen: Mitarbeiter kommentieren das Führungsverhalten, zuweilen offen oder hinter vorgehaltener Hand, sarkastisch und richten ihr Verhalten entsprechend aus. Die Gerüchteküche kocht und gereizte Bemerkungen der Mitarbeiter, die etwa von „schwarzen Löchern“ oder „wieder eine Freiflugphase“ sprechen, bilden die disharmonische und scheinbar unvermeidliche Begleitmusik von schlecht geführten Transformationen.



## Worauf sollten sich Führungskräfte im Change-Prozess einstellen?

Menschen, die sich im **Zimmer der Selbstzufriedenheit** befinden, sind mit der aktuellen Situation zufrieden und sehen keinen Grund für Veränderung. Dem Wandel in der Außenwelt schenken sie wenig Aufmerksamkeit, denn das allgemeine Gefühl, alles gut und richtig zu machen, ist im Unternehmen verbreitet: „Unser Geschäft läuft doch gut“ und „Wir machen das seit Jahren so, warum jetzt auf einmal diese Änderung?“ sind typische Aussagen. Tumeln sich zu viele Organisationsmitglieder auf dem Sonnenbalkon, dann kann der Zeitpunkt für Veränderung sogar ganz verpasst werden.

Im **Zimmer der Verweigerung** zeigen Menschen Skepsis, innere Ablehnung bis hin zum offenen Widerstand gegenüber der Veränderung. „Muss das sein?“, „Nicht mit mir!“ oder „Zuerst sollen die anderen mit der Veränderung beginnen“ sind Erkennungsmerkmale für die Führungskraft. Gereiztes oder aggressives Verhalten von Mitarbeitern ist gehäuft zu beobachten.

An Äußerungen wie „Jeder sagt etwas anderes“ oder „Von denen, da oben‘ kann mir keiner sagen, wo es lang geht!“ erkennt die Führungskraft, dass Mitarbeiter im **Zimmer der Verwirrung** angekommen sind. Mitarbeiter verlieren die Orientierung, sind frustriert oder verärgert.

In diesen kritischen, der angestrebten Erneuerung vorgelagerten Stadien hat unprofessionelles Führungsverhalten fatale Wirkungen, weil es die ohnehin unvermeidbaren Friktionen weiter verstärkt. Mitarbeiter werden in das Verweigerungsverlies getrieben, verunsicherte Mitarbeiter erstarren im Paralyseloch. Übersteigen Führungschao und Richtungslosigkeit einen gewissen Grad, dann verlassen Mitarbeiter – meist sind es die Besten – das Unternehmen durch den falschen Ausgang.

Praktiker, die mit einschlägigen Change-Erfahrungen gesegnet sind, ergänzen das Modell auch mit eigenen Kreationen. Sie sprechen vom Zimmer der Verzweiflung oder vom Kamin, in dem sich Pläne, Absprachen und Zusagen der Führungskräfte in Rauch auflösen.

## Welchen Nutzen bringt die Arbeit mit dem Modell?

Das Change House unterstützt die **Prognose**: „Was wird im Veränderungsprozess passieren?“, „Was wird auf mich und die Mitarbeiter zukommen?“ Dieses Werkzeug ermöglicht es Initiatoren des Wandels und ihren Führungsteams, sich gemeinsam die Führungsanforderungen im Change-Prozess bewusst zu machen und einen einheitlichen Denkrahmen zu entwickeln. Die Abstimmung des Führungshandelns im Sinne von Wenn-dann-Beziehungen wird vorbereitet. Beispiel: „Wenn wir die Kommunikati-

on über den Change-Prozess nicht koordiniert bekommen, dann schicken wir unsere Mitarbeiter in das Zimmer der Verweigerung, manche sogar in das Verweigerungsverlies.“

**EINBLICK**

**Entstehung des Change-House-Modells**

*Das Modell geht auf die psychologische Theorie von Claes F. Janssen zurück. In seinen Ausführungen über die „Four Rooms of Change“ (1996) erklärt er den Weg, den Menschen typischerweise durchlaufen, wenn sie mit Veränderung konfrontiert werden. Die Four Rooms of Change wurden von Janssen ursprünglich für die therapeutische Beratung entwickelt.*

*Paul Kirkbride, Inhaber des von 1989 bis 2002 bestehenden Change House im englischen Reading, entwickelte mit Kollegen der Ashridge Business School Janssens Ansatz weiter. Unter dem Namen „The Change House“ passten sie es auf die Anwendung im Management an. Sie lenkten den Fokus vom Individuum auf das Zusammenspiel von Mitarbeitern, Führungskräften und der Organisation als Ganzem. In ihrer Arbeit erweitern sie die vier Zimmer um die extremen Ausprägungen. Heute ist das Modell auch unter Bezeichnungen wie „House of Change“, „Haus des Wandels“ und „Haus der Veränderung“ bekannt.*

Bei der **Diagnose** unterstützt es die Vorgesetzten dabei, sich ein differenziertes Bild von der jeweiligen Lage zu machen: „Welcher Mitarbeiter befindet sich in welchem Zimmer?“, „Welche Teams sind schon in der Verwirrung, welche befinden sich noch in der Phase der Selbstzufriedenheit?“ Der Vorgesetzte versteht so die Situation seiner Mitarbeiter besser. Auf dieser Basis kann er seine Erwartungshaltung auf die Situation abstimmen, in denen sich seine Mitarbeiter gerade befinden. Durch ein realistisches Erwartungsmanagement beugt er der Überforderung von Mitarbeitern vor und kann sein Führungshandeln flexibel anpassen. Das Modell gibt dem Vorgesetzten somit wertvolle Hinweise, die er bei der Auswahl spezifischer, situativ anzupassender Führungsmaßnahmen berücksichtigen kann.

Das Modell dient schließlich der **Entscheidungsunterstützung**: „Welches Führungsinstrument hilft, wenn ich auf Selbstzufriedenheit, auf Verweigerung oder auf Verwirrung treffe?“ Damit zeigt es Führungskräften Wege auf, wie sie durch konstruktive und wertschätzende Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern die Veränderung effektiv anstoßen, vorantreiben und letztlich die Erfolgsaussichten der Veränderung erhöhen können.

Orientiert sich der Führende konsequent an diesem Modell, so kann er seine Führungsaufgaben effektiv erfüllen. Er entwickelt ein gutes Gespür für Maßnahmen, mit denen er seine Mitarbeiter vor, während und nach der Veränderung bestmöglich unterstützt und begleitet.

**Warum ist das Werkzeug so attraktiv?**

- 1 Die Grundaussagen des Modells sind sehr einleuchtend, weil diese die auftretenden Emotionen bei Menschen in Veränderungen so treffend spiegeln und die Führungskraft diese unmittelbar in ihrer Führungspraxis wiederfindet.
- 2 Das Modell hilft, sich intuitiv auf die zu erwartende psychologische Dynamik im Veränderungsprozess und die damit verbundenen Friktionen einzustellen. Um das Modell als Führungswerkzeug zu verstehen, braucht es keinen aufwendigen Lernprozess, weil der Anwender direkt auf seine eigenen Erfahrungen zurückgreift.
- 3 Wegen seiner einfachen Konstruktion ermöglicht es Führungsteams, zügig zu einem gemeinsamen Verständnis von den Herausforderungen eines Change-Prozesses zu kommen. Es unterstützt die Chefs dabei, gut abgestimmte Maßnahmen zur Führung ihrer Mitarbeiter zu verabreden. Somit stößt das Modell schnell auf Akzeptanz, was bei der Anwendung von theoretisch fundierten Managementkonzepten in der Praxis nicht immer der Fall ist. **c!**

**Prof. Dr. Klaus Eckrich**

*unterstützt Unternehmen bei Veränderungsprozessen. Führungs- und Managementmethoden bilden die Schwerpunkte seiner Dozententätigkeit an der privaten Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach. Sein Buch „Kulturveränderung im Unternehmen“ (2017) verdeutlicht, worauf Initiatoren und Unterstützer von kulturellem Wandel achten sollten.*

