

Veränderungen ohne Furcht: Muster für die Einführung neuer Ideen

Ein Artikel mit dem Titel „Change or Die“ in dem Magazin FastCompany erklärt, dass die Chancen 9:1 stehen, dass ein Mensch sein Verhalten nicht ändern wird, auch wenn er mit der Tatsache konfrontiert wird, dass er wegen seiner schlechten Angewohnheiten aller Wahrscheinlichkeit nach vorzeitig sterben wird. Wenn man das liest, könnte man Zweifel bekommen, ob es überhaupt möglich ist, weniger bedrohliche Veränderungen in der eigenen Organisation durchzuführen. Dieser Artikel will aber zeigen, dass Leadership immer damit einhergeht, das Verhalten von Menschen zu ändern.

Auch wenn eine Veränderung schwierig ist, können Leader sie nicht vermeiden. Sind Sie also nicht neugierig auf die Erfahrungen anderer, wie sie neue Ideen erfolgreich in ein Unternehmen eingeführt haben? Vielleicht ist unser Buch, „Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas“ dann genau das Richtige für Sie.

Wir haben in dem Buch bewährte Strategien für einen Veränderungsprozesses zusammengestellt. Zu diesem Zweck haben wir uns zahlreiche Erfahrungen von Menschen, die Veränderungen in verschiedenen Größen und Arten von Unternehmen in der ganzen Welt bewirkt haben, angehört. Unsere Beobachtungen haben wir dokumentiert und Publikationen zu den Themen „Veränderungen und deren Einfluss“ gelesen. Probleme, mit denen Change-Agents im Laufe der Geschichte konfrontiert wurden, und wie sie diese in Angriff genommen haben, haben wir studiert. Außerdem haben wir um Kommentare und Rückmeldungen gebeten.

„Quälen Sie sich nicht, organisieren Sie!“
 Florence R. Kennedy

Muster

Bei unseren Untersuchungen haben wir eine stets wiederkehrende und wirksame Strategie für das Führen bei Veränderungen entdeckt. Diese haben wir dann in Form von Mustern aufgeschrieben. Wie der Name schon sagt, beschreibt ein Muster etwas, das mehr als einmal passiert ist. Anders als eine gute Idee, die funktionieren kann oder auch nicht, kann ein Muster eine Lösung beschreiben, die unter vielen verschiedenen Umständen erfolgreich angewendet wurde. In unserer Arbeit konnten wir 48 erfolgreiche Strategien bzw. Muster identifizieren, die auf jeder Ebene innerhalb einer Orga-

Themen-Special zur OOP 2016

„Software Meets Business“ ist das Motto der OOP 2016. Der Titel ist wunderbar mehrdeutig. Natürlich treffen sich auf der OOP seit Langem Softwerker und Business-Verantwortliche, um gemeinsam über Trends in der Branche zu diskutieren. Aber Softwareentwicklung muss sich eben auch immer stärker und schneller an den Bedürfnissen des Business orientieren, sowohl bezüglich des Scopes der bereitgestellten Funktionalität als auch bezüglich der notwendigen Reaktionsgeschwindigkeit. Daher ist es auch kein Zufall, dass wir uns für unser diesjähriges OOP-Special zwei der Keynotes der OOP ausgesucht haben, die gerade diese Business-Orientierung herausarbeiten.

Der Artikel von **Arie van Bennekum** und **Johan Lybaert** stellt noch einmal die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Implementierung eines agilen Prozesses heraus, der genau das Ziel verfolgt, schnell und wertvoll auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können. **Linda Rising** und **Mary Lynn Manns** beschreiben in ihrem Artikel Muster für einen erfolgreichen Veränderungsprozess, der mit solch einem agilen Change immer verbunden ist.

Ich bin stolz darauf, unsere Leser mit Artikeln so prominenter Aushängeschilder unserer Szene auf die OOP einstimmen zu können, und freue mich schon auf unser Treffen in München!

Thorsten Janning, Chefredakteur OBJEKTSpektrum

nisation für das Führen einer Veränderung verwendet werden kann. Jedes Muster hat einen Namen bekommen, sodass die Sammlung Change-Agents als Wörterbuch für Gespräche über Probleme und deren Lösungen dienen kann. In diesem Artikel stellen wir 12 der 48 Muster vor. Weitere Informationen finden Sie im Buch und einige Zusammenfassungen der Muster auch auf: www.cs.unca.edu/manns/intro-patterns.html

Machtlose Führungskräfte

Alle Change-Agents – egal ob CEO oder ein junger, neuer Mitarbeiter – fühlen sich oft wie „machtlose Leader“. Es ist nicht einfach, die Gedanken der Menschen zu ändern. Wie schon Machiavelli sagte: „Nichts ist schwieriger durchzuführen und nichts hat schlechtere Erfolgsaussichten und kein Vorhaben ist gefährlicher als eine neue Ordnung der Dinge zu initiieren.“

Man könnte denken, dass es einfach ist, eine Änderung von der Unternehmenspit-

ze aus zu initiieren, ohne eine maßgebliche Beteiligung der Mannschaft. Das erscheint auf den ersten Blick schneller als eine Beteiligung der Basis, führt aber tatsächlich eher zu Verärgerung als zu Engagement und Zufriedenheit bei denen, die man verändern möchte.

Unser Ansatz in Fearless Change ist es, Sie als machtlosen Leader dazu in die Lage zu versetzen, Ihr Ziel zu erreichen und dabei andere zu ermutigen, sich fasziniert und interessiert für die Veränderung zu engagieren.

Ausgangspunkt

Zunächst betrachten wir die Person, die die Veränderung erreichen will. Unser erstes Muster nennen wir *Evangelist*, weil der Change-Agent den Glauben an die neue Idee und die Leidenschaft für die Arbeit haben muss. Es braucht aber lange, andere davon zu überzeugen zu folgen. Diese Tatsache führt dazu, dass der Leader die unvermeidlichen Enttäuschungen während

des Veränderungsprozesses ertragen muss. Wir sagen oft, dass die erste Person, die überzeugt werden muss, man selbst ist. Wenn Sie nicht aufrichtig daran glauben, dass Ihre Idee für Ihr Unternehmen gut ist, werden Sie nicht in der Lage sein, andere zu überzeugen.

Uns ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass Muster keine Wunderwaffen sind. Der Einsatz von Mustern sollte mit Bedacht geschehen, denn dazu gehört das Verständnis des richtigen Kontextes für den Einsatz und seine Folgen. Alle Muster (und alle Strategien) haben ihre Nachteile. Wir raten Evangelisten, sich vor Übereifer zu hüten. Während Leidenschaft die Aufmerksamkeit der Menschen erregt, schreckt Fanatismus sie ab.

Ausweitung des Kreises

Um ein Evangelist für Veränderungen zu sein, braucht man Zeit und Energie. Aber richtig schwierig wird es, wenn Sie es allein versuchen. Wenn Sie das Muster *Um Hilfe bitten* verwenden, wird das Ihre Arbeit entscheidend erleichtern und die Unterstützung für die neue Idee verstärken. Beginnen Sie die Suche nach Unterstützern bei denen, die sich leicht für neue Dinge begeistern können. Wir beschreiben diese Menschen mit dem Muster *Innovatoren*. Diese können auch helfen, die neuen Ideen zu testen. Innovatoren sind vielleicht auch daran interessiert, durch Anwendung des Musters *Just Do It* die neue Idee in einem aktuellen Projekt auszuprobieren, um Vor- und Nachteile zu verstehen. Nach den ersten Erfolgsgeschichten sind Innovatoren oft auch bereit, von ihren Erfahrungen in einem informellen Treffen, zum Beispiel in themenbezogenen Communities, zu berichten. Wir nennen dieses Muster *Hometown Story*. Es ist besonders nützlich, da sich in vielen Organisationen viele Menschen auf Erfahrungen von „einem wie du und ich“ verlassen.

„Nichts ist schwieriger durchzuführen und nichts hat schlechtere Erfolgsaussichten und kein Vorhaben ist gefährlicher, als eine neue Ordnung der Dinge zu initiieren.“

Machiavelli

Gleichzeitig muss der Evangelist wissen, dass Menschen das Thema „Change“ auch persönlich verstehen. Präsentationen werden Neugier und etwas Interesse wecken, aber alte Gewohnheiten werden nicht ohne Anstrengung sterben. Verwenden Sie deshalb das Muster *Personal Touch*. Suchen Sie nach einer Möglichkeit zu einem per-

sönlichen Gespräch über die neue Idee, die für den Gesprächspartner vielleicht wertvoll oder nützlich sein könnte. Dies baut eine Beziehung zu den Menschen auf und bringt sie dazu, über ihre Probleme zu sprechen, die Ihre Idee vielleicht lösen könnte.

Chuck, ein Partner in einem großen Medien-Forschungsunternehmen, ist ein „Evangelist“. Er hat uns von seinen Erfahrungen mit diesem Muster erzählt. Er berichtet von der erfolgreichen Einführung einer neuen Programmiersprache in einer Organisation, die Bedenken bezüglich der Leistung und Skalierbarkeit der Sprache hatte. Der Vizepräsident sagte, dass die Sprachauswahl für Chuck das Ende seiner Karriere bedeuten könnte. Aber Chucks Leidenschaft gab ihm den Mut, das Risiko einzugehen. Er brauchte natürlich mehr als seinen Glauben, also baute er ein Team auf, das bereit war, ihm bei der Sammlung von Erfahrungsdaten zu helfen. Sie bauten zwei ähnliche Systeme, eines in der älteren Sprache, wie sie in der gesamten Organisation verwendet wurde, und eines in der neuen Sprache. Sie teilten ihre Ergebnisse mit anderen und demonstrierten, dass die neue Sprache die Leistungs- und Skalierbarkeitsanforderungen besser erfüllte als die alte. Also verwendeten sie die neue Sprache in einem der nächsten größeren Entwicklungsprojekte.

Chuck hat die Muster „Evangelist“, „Just Do It“, „Hometown Story“, und „Personal Touch“ kurze Zeit später auch bei der Einführung von Softwaretest-Tools angewandt. Er hatte die Werkzeuge selbst eingesetzt und dokumentierte die Vorteile. Bei einer Informationsveranstaltung erklärte Chuck dann, was er gelernt hatte. Dabei achtete er sehr genau darauf, wer eventuell daran interessiert sein könnte, ihm zu helfen. Und er war sofort zur Stelle, als er Kollegen fand, deren Probleme durch die Test-Tools gelöst werden konnten.

Chuck und andere Change-Agents haben uns berichtet, dass Veränderung immer langsam beginnt und sich über die Zeit entwickelt. Wir nehmen diese wichtige Erfahrung in das Muster *Step-by-Step* auf, denn das Leben und die Menschen sind unberechenbar. Ein Masterplan wird nicht so effektiv sein wie eine Vision mit kurzfristigen Zielen und die Bereitschaft, Ihre Pläne auf dem Weg wieder zu ändern. Neue Entwicklungen sollten zunächst vorsichtig verbreitet werden, sodass der Leader aus Fehlern lernen und auf Erfolgen aufbauen kann.

Durch die Verwendung dieser Muster hat Chuck an Vertrauen gewonnen. Vertrauen ist überhaupt der wichtigste Punkt für einen

Change-Agent. Die Menschen müssen nicht immer einer Meinung mit Ihnen sein, aber sie müssen auf das vertrauen, was Sie sagen. Aber was tun Sie, wenn die Menschen Ihnen nicht vertrauen oder Ihre Thesen einfach nicht mögen? Alle Ideen, egal wie wunderbar sie sein mögen, werden auf Widerstand stoßen. Wir empfehlen, gar nicht viel Zeit damit zu vergeuden die Widerständler zu überzeugen. Irgendwann werden Sie immer einer gewissen Skepsis begegnen.

Umgang mit Widerstand

Der Titel des Buches „Fearless Change“ spiegelt den Namen eines der wichtigsten Muster in unserer Sammlung wider: *Weniger Furcht*. Der erste Reflex auf Kritik an einer guten Idee ist, dieser Kritik am liebsten aus dem Weg zu gehen. Wir wollen keine Nachteile hören. Wir möchten, dass unsere Vorschläge ohne Prüfung angenommen werden. Das rächt sich aber schnell, vor allem am Anfang, wenn wir selbst gerade noch vieles im Zusammenhang mit der neuen Idee lernen. Das Muster „Fear Less“ bestärkt uns darin, die Skeptiker anzuhören, um mehr über die Idee zu lernen – sei es darüber, wie sie in die Organisation passen könnte oder sei es bezüglich des notwendigen Änderungsaufwands. Das Ziel ist nicht, die Widerständler auf Ihre Seite zu bekommen, sondern vielmehr, ihre Meinungen zu respektieren und einfach froh darüber zu sein, sodass mögliche Probleme offen und ehrlich angesprochen werden.

Wenn ein Skeptiker sich Ihre Argumente nicht anhören mag, finden Sie jemanden, dem er glaubt.

Manchmal ist es gar nicht die Idee selbst, die angezweifelt wird, sondern der Evangelist. Das Muster *Bridge-Builder* erklärt, dass es klug sein kann, andere für sich sprechen zu lassen. Wenn ein Skeptiker sich Ihre Argumente nicht anhören möchte, finden Sie jemanden, dem er glaubt. Wir alle sind offen für Veränderungen, wenn sie von jemandem kommen, dem wir vertrauen. Wie ein weiser Mann einmal sagte: „Du kannst nicht alle für dich gewinnen! Versuch es gar nicht erst. Nutze den Widerstand einfach zu deinem Vorteil.“

Das Muster *Champion Sceptic* beschreibt eine besondere Rolle für einen starken Meinungsführer, der die Veränderung ablehnt. Mach ihn zum offiziellen Nein-Sager, zum Spezialisten bei der Suche nach Fehlern und Schwächen, zum Mahner. Geben Sie dem

„Champion Sceptic“ am Ende jeder entsprechenden Sitzung ein paar Minuten, um negative Bemerkungen zusammenfassen, und sorgen Sie dafür, dass alle zuhören. Diese Strategie akzeptiert Widerstand und räumt ihm einen gebührenden Platz in der Planung ein.

Es ist ungemein wichtig, vor einer Entscheidungssitzung zu Ihrer neuen Idee möglichen Widerstand zu antizipieren, Wenn Sie in eine Abstimmung gehen, ohne eine Vorstellung davon zu haben, was Ihre Widersacher denken, riskieren Sie endgültig zu scheitern. In solchen Situationen empfiehlt sich das Muster *Corridor Politics*. Sprechen Sie zuerst persönlich mit den „Randfiguren“ über Ihr Anliegen. Wenn Sie sie überzeugt haben, bitte Sie sie um Unterstützung gegenüber denjenigen, die schwieriger zu überzeugen sind.

Whisper in the General's Ear ist zu guter Letzt ein Muster über den Widerstand auf der Führungsebene. Wir haben gelernt, dass hochrangige Entscheidungsträger sich oft schwer tun, vor anderen zuzugeben, dass sie sie nicht verstehen, und sich deshalb manchmal schwieriger von etwas in einer Gruppe überzeugen lassen. Deshalb ist es manchmal hilfreich, vorher ein kurzes Treffen mit einem Manager zu arrangieren, um das Anliegen im Zusammenhang mit der Innovation und den Aufwand vorzustellen. Dies wird ihm helfen, sein Gesicht zu wahren, und Ihnen die Chance geben, Ihrer Geschichte Gehör zu verschaffen.

„Führung ist eine Kombination aus Strategie und Charakter. Wenn Sie ohne eines von beidem agieren müssen, seien Sie ohne Strategie.“

General H. Norman Schwarzkopf

Ein Beispiel dafür ist die Geschichte von Jane, einer anderen „Evangelistin“, die Ingenieurin in einem mittelständischen Telekommunikations-Unternehmen ist. Sie nutzte diese fünf Muster für den Umgang mit Widerstand.

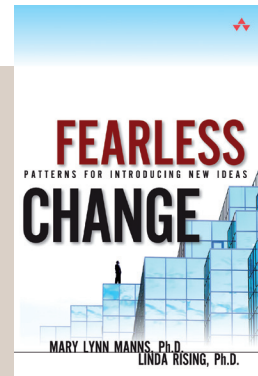
„Ich mag die Art, wie diese Muster für Skeptiker zueinander passen. Ich nutze sie in meinem Team, wenn ich etwas Neues einbringen will. Ich rede mit Brian und Don persönlich in einem Zweiergespräch. Ich benutze ‚Fear Less‘ – ich höre zu und arbeite ihre Vorschläge in meinen Plan ein. Wenn sie zufrieden sind, verwende ich ‚Bridge-Builder‘, weil Brian ein guter Kumpel von Tom und Paul ist, und Roger respektiert

Mary Lynn Manns und Linda Rising:

„Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas“

Addison-Wesley Professional, 2005

ISBN-10: 0-13-439525-5



Don. Dies ist auch ein bisschen ‚Corridor Politics‘, denn jetzt kann ich die Idee in einem Team-Meeting einbringen und die Idee bekommt Flügel. Man wird sich aber nicht einig, weil es Steve gibt. Bei ihm fruchtet nichts, aber er mag es, ein ‚Champion Sceptic‘ zu sein. Wenn er zu laut wird, lassen wir ihn, aber es ist schon erstaunlich, wie viele gute Ideen von ihm kommen, wenn er weiß, dass wir ihn ernst nehmen und ihn nicht wie ein Dussel behandeln. Und ‚Whisper in the General's Ear‘ – das spare ich mir auf, bis wir es wirklich brauchen, um unserem Team Rückendeckung zu geben. Er ist ein guter Kerl, aber er versteht oft nicht die technischen Details. Ich nehme mir eine ruhige Minute mit ihm, erwähne das aber nie den anderen gegenüber. Und es funktioniert.“

Zusammenfassung

Unsere beiden Evangelisten, Chuck und Jane, würden bestätigen, dass es keine Wissenschaft ist, Veränderungen umzusetzen. Vielmehr ist es ein sukzessiver Prozess des Erkennens, der sie durch Rückschläge und kleine Erfolge immer wieder zu Reak-

tionen zwingt. Daher fordert Sie das Buch „Fearless Change“ nicht auf, die Muster einfach hart und schnell anzuwenden. Jedes Muster für sich beschreibt schon eine wertvolle Strategie, die Sammlung von allen 48 Mustern bietet in jeder Situation Ihres Veränderungsprozesses die richtige Lösung. Veränderung ist schwer. Leader müssen kämpfen genauso wie jeder, der andere von etwas überzeugen will. Aber die Beispiele aus diesem Artikel geben doch Hoffnung. Sie brauchen drei Dinge, um Ihre Idee durchzusetzen:

- Ihren Glauben an die Idee.
- Die Entschlossenheit, aus Ihrem Glauben zu handeln.
- Ein bisschen Handwerkszeug, um Ihre Idee in Ihrer Organisation zu positionieren.

Sie selbst müssen die ersten beiden Voraussetzungen erfüllen – die Muster in „Fearless Change“ bieten Ihnen die dritte. ||

Übersetzung aus dem Englischen:

N. Wijayakulasingham und T. Janning

Die Autorinnen



|| Dr. Mary Lynn Manns ist Professorin für „Management Information Systems“ an der Universität North Carolina in Asheville, USA. Gemeinsam mit Linda Rising ist sie Autorin der Bücher „Fearless Change“ (2005) und „More Fearless Change“ (2015). Zum Thema „Leading Change“ hat sie zahlreiche Vorträge in den USA, Europa und Japan gehalten.



|| Dr. Linda Rising ist unabhängige Beraterin aus Tennessee, USA. Sie unterrichtet an Universitäten und hat ihren Themenschwerpunkt in den Bereichen Telekommunikation, Avionik und taktische Waffensysteme. Rising ist international bekannte Referentin, u. a. zu den Themen Pattern, Retrospektiven und Veränderungsprozesse.