

Haltungs-Management in Transformationsprozessen

Transformationsprozesse gelingen (oder scheitern), wenn Mitarbeiter¹ (nicht) "mitspielen". Ob Mitarbeiter mitspielen können, hängt an ihren Fähigkeiten. Ob sie mitspielen wollen, entscheidet ihre Einstellung. Während man Fähigkeiten schon irgendwie "ausbilden" kann - jedenfalls wenn Potential vorhanden ist - verlieren sich die Ansatzpunkte zur Änderung der Einstellung im Nebulösen. Diesen Nebel möchten wir mit dem folgenden Text etwas lichten: Was bezeichnet der Begriff Einstellung? Woraus speisen sich Einstellungen? Wie können Sie die Einstellung Ihrer Mitarbeiter abschätzen? Welche Ansatzpunkte (und Grenzen) gibt es bei der Beeinflussung der Einstellungen von Mitarbeitern in Transformationsprozessen?

Was ist mit Haltung gemeint?

In der Praxis werden neben „Einstellung“ Bezeichnungen wie Haltung oder Mindset eingebürgert. Schauen wir etwas genauer in die Sozialpsychologie, so wird englischsprachiger Raum von "attitude", also "Haltung", gesprochen, während sich im deutschsprachigen Raum wissenschaftlich der Begriff "Einstellung" eingebürgert hat.

Einstellung definieren Jonas et. al als wertendes Urteil oder - präziser - als Gesamtbewertung eines Objekts, die auf

kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Informationen beruht². Was heißt das?

- Wertende Urteile können positiv, negativ oder neutral ausfallen. Die anstehende Transformation kann ein Mitarbeiter also gut oder schlecht finden oder er steht ihr neutral (d.h. abwartend oder gleichgültig) gegenüber. Nach Krebsbach-Gnath³ bilden sich in Transformationsprozessen die Einstellungen typischerweise wie folgt ab: 50% Abwartende und Lippenbekenner, 20% sind positiv, 30% negativ eingestellt.
- Einstellungen variieren in ihrer Stärke. Einstellungen können sich also bei Mitarbeiter A als leichte Skepsis (oder positiv: verhaltener Optimismus), bei Mitarbeiterin B als schroffe Ablehnung (oder positiv: freudvolle Euphorie) manifestieren.
- Einstellungen sind mit Gedanken (Kognitionen), Gefühlen (Affekten) und Verhaltensweisen gegenüber einem Einstellungsobjekt verbunden. Eine Transformation löst also Assoziationen, Gefühle und Verhaltensweisen aus. Da diese individuell verschieden sind, lohnt eine intensive Beobachtung des (nicht) Gesagten, der (nicht) gezeigten Körpersprache und des (Nicht-)Handelns, um erste Hypothesen darüber aufzustellen, wo eine Gruppen- und wo eine Einzel-„Beatmung“ sinnvoll sein kann.

¹ Für eine bessere Lesbarkeit verwenden wir die männliche Form. Sie bezieht auf alle Personen, unabhängig von ihrem Geschlecht.

² Jonas et al. (2014) S. 199

³ Krebsbach-Gnath (1992)

- Ein Einstellungsobjekt kann alles sein, zu dem man sich ein Urteil bilden kann: abstrakte Begriffe (z.B. Digitalisierung), konkrete Dinge (z.B. Kanban-Board), das eigene Selbst (z.B. Selbstwert bei Rollenveränderung), andere Menschen (z.B. Bereichsleiter Müller), politisch-gesellschaftliche Fragen (z.B. Eigenverantwortung vs. Fürsorge) oder soziale Gruppen (z.B. Generation Z, „die“

Vertriebler). Die Aufzählung macht deutlich, wie vielschichtig Transformationsprozesse auf Einstellungsobjekte wirken können und dass Transformationen weit mehr sind als technisch-organisatorische Umsetzungen. Die Grundfrage ist: Welche - für die breite Masse der Mitarbeiter - relevanten Einstellungsobjekte sind durch eine Transformation betroffen?

Exkurs: Woraus sich Einstellungen speisen

Dass verschiedene Menschen unterschiedliche Haltungen zu bestimmten Einstellungsobjekten haben, liegt auf der Hand. Doch wie können diese Unterschiede erklärt werden? Wir spielen dies am Beispiel von Herrn Meyer und Herrn Schmidt durch, zwei Mitarbeitern, deren Betrieb mit einem anderen Standort verschmolzen wird.

- *Persönlichkeitstendenzen*: Haltung kann Ausdruck der Persönlichkeit sein: „Der Meyer ist von Natur aus immer dagegen“, weil er ein Pessimist, ein Choleriker usw. ist. Die Persönlichkeit eines Menschen wird aus psychologischer Sicht in der Kindheit geprägt und ist danach nur noch bedingt veränderbar. Insofern bringt jeder Mensch eine charakterlich geprägte Grundhaltung gegenüber (beruflichen ebenso wie privaten) Veränderungen mit. Ein hilfreiches Persönlichkeitsmodell ist von Riemann für therapeutische Zwecke entworfen und von Thomann⁽¹⁾ auf uns „Normalneurotiker“ bezogen worden. Das Modell geht davon aus, dass jeder Mensch Grundbedürfnisse hat, die sich auf einer Achse diametral gegenüberstehen: eines nach Ordnung / Stabilität und auf der anderen Seite eines nach Wechsel, z.B. der Neugier und dem Erleben des Andersartigen. Die Ausprägung der Grundbedürfnisse als Persönlichkeitstendenzen ist jedoch unterschiedlich und erklärt somit, warum Menschen unterschiedlich auf Veränderungen reagieren.
- *Vorerfahrungen*: Die Haltung eines Menschen zu einem Einstellungsobjekt ist nicht nur durch seinen Charakter determiniert. Haltungen formen, festigen und verändern sich auch im Zuge von Lernprozessen und den in diesen Lernprozessen gemachten Erfahrungen. Herrn Schmidts positive Haltung zum aktuellen Change-Projekt kann also auch darauf zurückgehen, dass die die Veränderungsprozesse der letzten Jahre - aus seiner Sicht - einiges zum Besseren bewirkt haben.
- *Identität*: Die Psychoanalyse versteht Widerstand als Angstreaktion, um das durch die Veränderung bedrohte innerpsychische Gleichgewicht in der Balance zu halten. Womöglich sperrt sich Herr Meyer also auch gegen die Veränderung, weil er sich in seinem jetzigen Team geborgen fühlt oder fürchtet, den zukünftigen Anforderungen nicht gerecht zu werden. Change-Apostel malen in diesem Zusammenhang wild geschwungene Kurven⁽²⁾, die die emotionale Achterbahnfahrt von Mitarbeitern bei Changeprozessen beschreiben sollen. Diese basieren auf psychoanalytischen Trauermodellen (die weniger kurvig ausfallen). In ihrer Dissertation begreift Kast⁽³⁾ Trauern als Prozess, der immer dann initiiert wird, wenn wir einen Verlust erleiden, der für uns identitätsstiftend war und nun eine Lücke in unserer Identität hinterlässt. Die Grundfrage hier ist also nicht, was sich für den Mitarbeiter ändert,

sondern vor allem wie „bedeutend“ (=identitätsstiftend) einzelne Aspekte des zu Verändernden für den Mitarbeiter sind.

- **Werte:** Im Laufe ihrer Sozialisation entwickeln Menschen persönliche Überzeugungen davon, was wichtig und unwichtig bzw. richtig und was falsch ist. Daraus resultieren Glaubenssätze und moralische Bewertungen. Relevante Sachverhalte erhalten durch Werte eine individuelle „Färbung“. Wenn am neuen Standort Zeiterfassung (alter Standort: Vertrauensarbeitszeit) vorgesehen ist, so könnten Meyer und Schmidt darauf unterschiedlich reagieren. Meyer ist aufgrund seiner liberalen Gesinnung massiv pikiert ob dieses Misstrauens, während Müller sich freut, dass geleistete (Über-)Stunden nun aktenkundig werden und sein Engagement sich im Portemonnaie oder auf dem Zeitkonto bemerkbar macht.
- **Rationale Gründe:** Während Widerstand im klassischen Verständnis also emotional bedingt ist, kann es durchaus rationale Gründe für negative oder auch positive Haltungen gegenüber der geplanten Veränderung geben. Vielleicht hat Herr Meyer kürzlich ein Haus gebaut, das Kind hat sich gut im Kindergarten eingelebt und der neue Standort bringt eine Stunde mehr Fahrtzeit pro Tag mit sich. Solche persönlichen Interessen sind ein häufiger Grund für negative Einstellungen gegenüber Change-Prozessen. Positive oder neutrale Konsequenzen werden weniger thematisiert (so könnte Herrn Schmidts positive Bewertung der Veränderung auch damit zu tun haben, dass die höhenverstellbaren Schreibtische am neuen Standort seinen lädierten Bandscheiben zugutekommen).
- **Gruppennormen:** Neben den dargestellten, in der einzelnen Person begründeten Einflussfaktoren, werden Haltungen auch durch das soziale Umfeld geprägt. So wird Herrn Müllers Meinungsbildung auch von seinen Kollegen beeinflusst. Wenn das Team sich in seiner Ablehnung des Veränderungsprozesses einig ist, ist es nicht leicht, entgegen der Gruppennorm eine positive Haltung zu vertreten.

(1) Riemann (2007), Thomann (1988); (2) Z.B. Roth (2000); (3) Kast (1982)

Verteilung von Haltungen in Change-Prozessen

Krebsbach-Gnath⁴ beschreibt, wie sich unterschiedliche Haltungen zu Change-Prozessen in der Belegschaft verteilen (vgl. die nachfolgende Abbildung).

Die Prozentzahlen des Modells spiegeln die Tendenz in der Praxis ganz gut wider (auch wenn bei den filigranen Zahlenclustern ausgeprägter Glaube sicher mehr hilft als statistische Akribie): Ein kleiner Teil der Mitarbeitenden (die „Schnell-Adapter“) steht den anstehenden Veränderungen positiv gegenüber und ist bereit, neue Arbeitsweisen

zu erproben und zu übernehmen. Ein weiterer Teil lehnt die Veränderungen ab, darunter

- aufrechte Gegner, die ihre sachlich begründeten Vorbehalte (durchaus auf emotionale Art und Weise) zum Ausdruck bringen,
- „Untergrundkämpfer“, die hinter den Kulissen Allianzen schmieden, um Gegenmacht aufzubauen und die Veränderung zu blockieren, und
- „Emigranten“, die eine eher gleichgültige Haltung gegenüber der Transformation einnehmen – dabei kann es sich um

⁴ Krebsbach-Gnath (1992)

Mitarbeiter handeln, die kurz vor der Verrentung stehen und glauben, die Veränderungen „ausitzen“ zu können, aber auch um Menschen, die in bisherigen Change-Prozessen die Erfahrung gemacht haben, dass alles nicht so heiß gegessen wird wie es gekocht wurde und dass man darum gut damit fährt, alles beim Alten zu belassen.

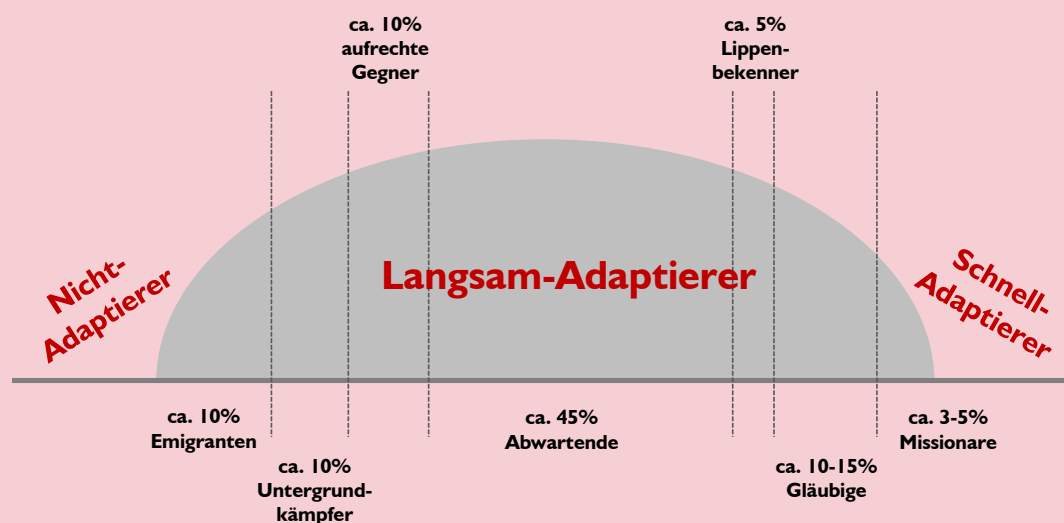
Die vielleicht interessanteste Erkenntnis aus diesem Modell ist der Umstand, dass ein beträchtlicher Teil der Belegschaft Change-Prozessen zunächst weder mit Begeisterung noch mit Widerstand, sondern mit einer abwartenden Haltung begegnet. Man weiß noch nicht, was die Veränderungen für den eigenen Handlungsbereich konkret bedeuten, welche Neuerungen tatsächlich kommen und relevant sind. Wenn es den Gegnern (insbesondere den „Untergrundkämpfern“) gelingt, diese Gruppe der Abwartenden auf ihre Seite zu ziehen, bevor die positiven Auswirkungen der Veränderung für sie spürbar werden, können sich massive Widerstände aufbauen, die den Prozess zum Scheitern bringen. Ein

wichtiger Erfolgsfaktor besteht daher in der Schaffung schneller Erfolgserlebnisse, die dazu beitragen, dass die bis dahin neutralen Abwartenden eine befürwortende Haltung entwickeln.

Grundsätzlich lassen sich folgende „Faustregeln“ für den Umgang mit den verschiedenen Einstellungsgruppen formulieren:

- Befürwortende Haltung (Gläubige, Missionare): Für die Gestaltung des Prozesses und Überzeugungsarbeit in der Belegschaft nutzen
- Neutrale oder ambivalente Haltung (Abwartende): Transparenz schaffen, Sinn erarbeiten, positive Erlebnisse ermöglichen
- Begründet kritische Haltung (aufrechte Gegner): als Sparringspartner für die Weiterentwicklung des Transformationsprozesses einbinden
- Blockadehaltung (Untergrundkämpfer, Emigranten): Veränderung einfordern und durchsetzen - ggf. isolieren

Verteilung: Haltungen zu Change-Prozessen



Angelehnt an Krebsbach-Gnath (1992): Den Wandel in Unternehmen steuern, S. 38

Im folgenden Abschnitt beschäftigen wir uns ausführlicher mit der Frage, wie man die verschiedenen Einstellungsgruppen ansprechen kann, um die Transformation voranzutreiben.

Ansatzpunkte für ein Haltungs-Management

Da Sie bei der Einleitung zu diesem Text sicher gut aufgepasst haben, ist Ihnen klar, dass sich Haltungen nicht „managen“ lassen – die Gedanken sind frei. Wenn wir in der Überschrift von „Haltungs-Management“ sprechen, ist damit eine professionelle Gestaltung von Führung und Transformationsprozessen gemeint. Diese soll Mitarbeitern ermöglichen, eine positive Einstellung zu entwickeln und Führungskräfte in die Lage versetzen, auf Skepsis und Ablehnung konstruktiv zu reagieren.

Veränderungsprozesse können Stress auslösen, Befürchtungen wachrufen und als Belastung erlebt werden, was zu ablehnenden Haltungen und zu Widerstand führen kann (siehe die Überlegungen zu den Ursachen von Haltungen im obenstehenden Kasten). Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky⁵ hat erforscht, wie Menschen Widerstandsressourcen (Resilienz) gegen Belastungen aufbauen und dabei drei wichtige Faktoren identifiziert: Herausforderungen werden als leichter bewältigbar erlebt, wenn sie...

- vorhersehbar sind,
- mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen sind und
- die Anstrengungen zu ihrer Bewältigung als *lohnend* erscheinen.

Dies gilt für alle von einem Change-Prozess Betroffenen, ist aber natürlich bei den von Ambivalenz oder Ängsten geprägten

Haltungen der Abwartenden oder der Gegner des Prozesses von besonderer Bedeutung.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich erste Empfehlungen für die Förderung einer bewältigungsorientierten Haltung in Change-Prozessen ableiten:

1. *Entwickeln Sie eine Roadmap für den Transformationsprozess.* Es sollte so transparent wie möglich gemacht werden, wo die Reise hin geht, welche Schritte in welcher Zeitlichkeit anstehen, was genau von den Mitarbeitern erwartet wird, aber auch, welche Unklarheiten noch bestehen. Dabei geht es nicht nur um die übergeordnete Perspektive (Was verändert sich für uns als Organisation?), sondern es sollte für jede Organisationseinheit und jeden Arbeitsplatz erarbeitet werden, was die Transformation genau bedeutet, wie sie vonstattengeht und welche neuen Anforderungen sich stellen.
2. *Eröffnen Sie Räume für die Auseinandersetzung mit Unsicherheit.* Wenn Situationen als angstbesetzt erlebt werden, schalten Menschen in den emotionalen „Notfallmodus“ (sog. „fight-flight-freeze-Reaktion“, also kämpfen, fliehen oder in Schockstarre verfallen). In diesem Notfallmodus ist eine sachliche Arbeit an der Veränderung kaum möglich. Daher braucht es ausreichend Raum, um z.B. in Großgruppenveranstaltungen und Teamworkshops die eigene Unsicherheit zum Ausdruck zu bringen und zu bearbeiten⁶.
3. *Bieten Sie Unterstützung an.* Hier geht es nicht nur um Schulungen, sondern vor allem um kollegiales (oder externes) Coaching, Mentoring und Unterstützung durch die Führungskraft.

⁵ Antonovsky (1987)

⁶ Siehe auch Doppler & Voigt (2018)

4. *Achten Sie darauf, dass die Veränderung als sinnvoll erlebt werden kann.* Eine gute und überzeugende Change Story ist hier nur der Anfang. Sinn ist nicht „übertragbar“, sondern nur individuell konstruierbar. Ermöglichen Sie es daher jedem Team, gemeinsam herauszuarbeiten, welcher Nutzen durch die Transformation entsteht, aber auch offen und ehrlich zu diskutieren, welche Probleme sich stellen und wie man mit diesen Herausforderungen umgehen kann.

Wie die Empfehlungen zeigen, braucht es also nicht nur eine gute zentrale Change-Kommunikation (im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen, im Intranet, mit Hilfe von Postern, in Form von Videobotschaften usw.). Zusätzlich ist eine intensive und vertrauensvolle Begleitung durch die Führungskräfte nötig, um positive Haltungen gegenüber dem Transformationsprozess zu fördern. Während die meisten Unternehmen ihre Change-Kommunikation mittlerweile oft durchprofessionalisiert haben, wird das Potenzial der direkten Führungsarbeit häufig nicht optimal ausgeschöpft. Hier liegt der fünfte Erfolgsfaktor begründet:

5. *Entwickeln Sie Führungskräfte zu Change Agents.* Die Reflektion und Weiterentwicklung der eigenen Haltung braucht die Auseinandersetzung in persönlichen Beziehungen. Mitarbeiter tauschen sich intensiv über die Transformation aus. Überlassen Sie diesen Meinungsbildungsprozess nicht der kollegialen Stimmungsmache. Change Management ist in unserer von Veränderungen geprägten Zeit eine zentrale, aber immer noch unterschätzte Führungskompetenz. Führungskräfte sind sich oft unsicher, wie sie die Haltung von Mitarbeitern positiv beeinflussen und wie sie Widerständen konstruktiv begegnen können. Machen Sie Ihre

Führungskräfte daher frühzeitig durch gemeinsame Fortbildungen und Workshops fit, damit sie als Change Agents die Transformation professionell unterstützen können.

Führung zwischen Macht und Einfluss

„Haltungs-Management“ in der Führungsrolle kann – wie eben beschrieben – bedeuten, Abwartende und kritische Gegner darin zu unterstützen, eine positive Haltung zu den anstehenden Veränderungen zu entwickeln. Dazu gehört auf der anderen Seite aber auch, Manipulationsversuchen der Untergrundkämpfer, die unentschlossene Kollegen auf ihre Seite ziehen wollen, klar entgegenzutreten. Führung kann dabei zwei verschiedene Instrumentarien einsetzen: Macht und nicht-machtbasierten Einfluss. Machteinsatz ist immer mit einer ausgesprochenen oder unausgesprochenen Sanktionsandrohung verbunden, d.h. die Betroffenen ändern ihr Verhalten, weil sie Nachteile für ihre Arbeit oder ihre Karriere bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes befürchten. Klare Ansagen können in Transformationen sinnvoll und unausweichlich sein, beispielsweise um Aktivitäten von Veränderungswilligen zu legitimieren und zu schützen oder um Untergrundkämpfern Einhalt zu gebieten. Doch Machtausübung führt typischerweise nicht zu einer Haltungsänderung, sondern nur zu kalkulierten Verhaltensänderungen. Wer sich unter Druck gesetzt fühlt, wird in aller Regel versuchen, sich gegen diesen Druck zu wehren und die eigene Freiheit subjektiv wiederherzustellen, z.B. durch heimliche Rückkehr zum alten Verhalten, Koalitionsbildung oder sogar gezielte „Racheaktionen“ in Form von schädigendem Verhalten unter dem Radar der Führungskraft: Macht erzeugt Gegenmacht. Nicht-machtbasierter Einfluss führt dagegen dazu, dass die Beteiligten ihre

Einstellung und infolgedessen auch ihr Handeln längerfristig verändern, ohne das Gefühl zu haben, einem Druck ausgesetzt zu sein⁷. Wichtige Einflussquellen der Führungskraft sind ihre fachliche Autorität sowie eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu den Mitarbeitern.

Nicht-machtbasierten Einfluss kann man in Transformationsprozessen u.a. nutzen, indem man

- die Mitarbeiter von den Notwendigkeiten und den Chancen des Prozesses überzeugt,
- Zuversicht vermittelt, dass die Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden können,
- die Mitarbeiter ermutigt, neue Wege zu gehen,
- bisherige Leistungen würdigt,
- Unterstützung anbietet,
- ein offenes Ohr und Verständnis für Fragen und Sorgen signalisiert.

Betroffenen „gerecht“ werden

Aufgrund von Ressourcenbeschränkungen ziehen Transformationen unweigerlich empfundene Ungerechtigkeiten nach sich.

Wenn unser Herr Meyer (aus dem Kasten: Ursachen von Haltungen) sich über die eine Stunde längere Anfahrt beschwert, so markiert er damit, dass sich sein „Input“ (Währung = zeitlicher Aufwand) für die Firma erhöht, während der „Outcome“, den er dafür erhält, gleich bleibt (Währungen, z.B.: Gehalt, Status, Anerkennung, Bezugspersonen, Freiheitsgrade, etc.). Ihm wird etwas zugemutet, ohne dass er Einfluss hatte. Wandelt sich das subjektiv erlebte Input-Outcome-Verhältnis, verändert sich die

empfundene *Verteilungsgerechtigkeit*, wobei Einschnitte stärker gewichtet werden als Zugewinne. Verteilungsgerechtigkeiten können durch andere Währungen kompensiert werden. Unserem Herrn Meyer könnten etwa zum Ausgleich Homeoffice-Tage oder ein Dienstfahrzeug zugestanden werden.

Letztlich lässt sich Verteilungsgerechtigkeit nur durch gute Begründungen, stetes Ausräubern und Verhandeln der eingeführten Regeln sichern. Hier interagiert die Verteilungsgerechtigkeit mit anderen Gerechtigkeitsdimensionen, die in Organisationen relevant sind⁸.

Ebenso wie die Verteilungsgerechtigkeit geht es auch bei den im Folgenden beschriebenen Aspekten weniger um objektive Fakten als darum, wie die Gestaltung des Veränderungsprozesses von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Dieses subjektive Gerechtigkeitserleben kann von Person zu Person schwanken, aber natürlich gibt es auch so etwas wie eine allgemeine Stimmung im Unternehmen, die man z.B. mit einer Resonanzgruppe erheben kann.

Interpersonale Gerechtigkeit weist auf die Bedeutung eines respektvollen und empathischen Umgangs von Entscheidungsträgern mit den Betroffenen hin. Danach würde Herr Meyer den Change-Prozess trotz der für ihn nachteiligen Ergebnisse positiver bewerten, wenn er das Gefühl hat, dass sein Chef sich Zeit für persönliche Gespräche nimmt, sich für Herrn Meyers Belange interessiert, Verständnis für seine Sorgen äußert usw.

Die *Verfahrensgerechtigkeit* wird höher bewertet, wenn die Art und Weise, wie im Veränderungsprozess Entscheidungen getroffen wurden, als fair eingeschätzt wird.

⁷ In Ameln & Heintel (2016) haben wir uns ausführlich mit Machtphänomenen in Organisationen, Führung und Veränderungsprozessen beschäftigt.

⁸Jacobs, G. & Dalbert C. (2008)

Dies ist umso eher der Fall, je besser folgende Merkmale zutreffen:

- Meinung können kundgetan werden und finden Gehör (Botschaft: „Deine Meinung ist uns wichtig“),
- personelle und zeitliche Konsistenz (angewandte Regeln gelten für alle Personen und auf Dauer),
- Unvoreingenommenheit (Entscheidungen werden unabhängig vom Eigeninteresse der Entscheider getroffen),
- Sorgfalt (Entscheidungen beruhen auf einer Sammlung und Berücksichtigung von relevanten und präzisen Informationen),
- Revidierbarkeit (Entscheidungen werden korrigiert, wenn sie sich als falsch erweisen),
- Ethische Rechtfertigung (das Vorgehen im Change-Prozess entspricht allgemeinen moralischen Standards),
- Repräsentativität (die Interessen aller Betroffenen werden berücksichtigt).

Informationelle Gerechtigkeit machen Betroffene daran fest, inwieweit von Entscheidungen relevante Begründungen und Informationen präzise, ehrlich, angemessen und so zeitnah wie möglich erfolgen. Ziel ist es, Vertrauen, Sinn und Zuversicht zu stärken und unnötige Unsicherheiten zu nehmen – kurz den „Buschfunk“ zu reduzieren und

Orientierung zu geben. Dazu gehört bei Veränderungen insbesondere eine Vision, die oben schon angesprochene Roadmap mit detaillierten nächsten Schritten, aber auch eine transparente Kommunikation zu möglichen Risiken und zu erwartenden Einschnitten sowie Erläuterungen, welche Informationen warum und wann verzögert mitgeteilt werden können (z.B. aufgrund von Wettbewerbsrecht, Mitbestimmungsrecht o.ä.).

Haltungsmanagement fängt bei Führungskräften an

Change-Verantwortliche und Führungskräfte werden erst dann wirksam mit den Haltungen der Mitarbeiter arbeiten können, wenn sie ihre eigene Haltung geklärt haben. Unreflektierte Vorannahmen über die Mitarbeiter oder über das Funktionieren von Transformationsprozessen können dazu verleiten, dass wichtige Dimensionen bei der Gestaltung von Veränderungen übersehen oder Widerstände verstärkt werden.

Führungskräfte sind oft selbst Betroffene in Veränderungen. Legen Sie sich daher offen die Karten, welche Haltung Sie selbst zu den anstehenden Veränderungen haben und wie sie mit eigenen Zweifeln, Unsicherheiten, Interessenkonflikten und Widerständen umgehen können. Die Reflexion mit Kollegen auf derselben Führungsebene und / oder einem Coach kann hier sehr hilfreich sein.

Uneinigkeit in Top-Management-Teams ist in der Praxis einer der größten Misserfolgskriterien in Change-Prozessen. Hier ist es besonders wichtig, zu einer abgestimmten Haltung bezüglich des gemeinsamen Vorgehens zu kommen, da sich unterschiedliche Haltungen (selbst unausgesprochen!) sofort in Form von Desorientierung, Widerständen und Konflikten auf den nachfolgenden Führungsebenen niederschlagen.

Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit

Verteilungsgerechtigkeit	Interpersonale Gerechtigkeit
Verfahrensgerechtigkeit	Informationelle Gerechtigkeit

Transformationsprozesse erfordern große Achtsamkeit, Sensibilität und Behutsamkeit bei den Führungskräften. Hier zeigt es sich ganz konkret, inwieweit die derzeit vielbeschworene postheroische Führung⁹, Fehlerkultur und Haltung des Nichtwissens in der Praxis gelebt wird. Auf der anderen Seite werden Veränderungsimpulse verpuffen,

wenn nicht an bestimmten Stellen per Machteingriff klare Vorgaben gemacht werden. Es braucht daher eine „beidhändige Führung“, die situativ zwischen sensibler Gestaltung von emotionalen Klärungsprozessen auf der einen Seite und der Durchsetzung von notwendigen Maßnahmen auf der anderen Seite wechseln kann.

Der kritische Blick: Ist Haltungs-Management bei Transformationen überhaupt ökonomisch?

Nachdem wir uns ausführlich mit der Bedeutung von Haltungen auseinandergesetzt haben, sei noch ein kritischer Gedanke erlaubt. Change-Prozesse zielen letztlich immer auf die Veränderung von Verhalten ab. Ein Veränderungsprozess, in dem alle eine neue Haltung entwickelt haben, sich aber genauso verhalten wie vorher, bleibt wirkungslos. Ein „Haltungs-Management“, wie wir es in diesem Text beschrieben haben, ist kein Selbstzweck, sondern soll letztlich eine Verhaltensänderung zur Folge haben. Ein gravierendes Problem dabei: Wie psychologische Forschung und Alltagserfahrung übereinstimmend zeigen, hängen Einstellungen und Verhalten oft nur lose zusammen. Ein Einstellungswandel muss also noch längst keine Verhaltensänderung bewirken. Hinzu kommt: Einstellungen sind oft nur schwer zu beeinflussen. Was bei einer einzelnen Person also schon mühsam genug ist, stellt in einem Unternehmen mit mehreren 1000 Mitarbeitern eine Mammutaufgabe dar.

Vor dem Hintergrund dieser Schwierigkeiten liegt es also nahe, an anderen Punkten anzusetzen, um eine Veränderung herbeizuführen. Verhalten orientiert sich nicht allein an der Haltung, sondern vor allem daran, was in einem gegebenen Kontext funktional ist. Beispiele hierfür gibt es zuhauf: Es werden vorrangig die Bankprodukte verkauft, die für den Verkäufer die höchste Provision einbringen; solange man mit dem Auto deutlich schneller zur Arbeit kommt als mit öffentlichen Verkehrsmitteln, werden Menschen das Auto nutzen. Veränderungen sind also erheblich leichter zu erzielen, wenn sie am Kontext des Verhaltens (also an Strukturen und Prozessen) ansetzen. Wenn der Kontext sich verändert, verändert sich das Verhalten (und die Haltung!) oft automatisch mit.

Auf der Ebene des *Managements von Veränderungsprozessen* sollte (und kann) man nicht auf die Haltungen einzelner Mitarbeiter schauen, sondern auf die Verhaltensmuster, die sich im Laufe der Zeit in jeder Organisation ausbilden, also auf Routinen und kulturelle Muster sowie die funktionellen Bedingungen, die diese Muster ermöglicht haben und aufrechterhalten. Wenn diese Funktionsbedingungen verändert wurden, ist es auf der Ebene der *Führung* nötig, verändertes Verhalten zu unterstützen und auch abzuverlangen. Dann kann auch eine Auseinandersetzung mit der Haltung der Mitarbeiter erforderlich sein. Denn idealerweise stützt die passende Haltung das veränderte Verhalten.



⁹ Baecker (1994), Schein & Schein (2018)

Checkliste: Beeinflussung der Haltung von Mitarbeitern.

- Um was geht's aktuell: Veränderung von (übergreifenden) Verhaltensmustern oder (individuellen) Haltungen?
- Arbeit an Verhaltensmustern
 - Wie kann man den Kontext (Strukturen / Prozesse) so verändern, dass das gewünschte Verhalten wahrscheinlicher wird?
 - Wie kann ich als Führungskraft die neuen Muster einfordern / verstärken?
 - Wie beobachte ich die Musterveränderung und steuere ggf. nach?
- Arbeit an der Einstellung / Haltung
 - Welche Gruppierungen / Personen haben eine befürwortende Haltung (= Gläubige / Missionare)? Wie kann ich diese für die Gestaltung des Prozesses und für Überzeugungsarbeiten nutzen?
 - Wie kann ich konstruktive Kritiker (= aufrechte Gegner) als Sparringspartner nutzen und in den Transformationsprozess einbinden?
 - Wie kann ich bei Blockierern (= Untergrundkämpfer / Emigranten) Veränderungen einfordern und durchsetzen bzw. diese ggf. isolieren?
 - Wie kann ich die Kommunikation zur Veränderung und zum Prozess so aufsetzen, dass die Betroffenen Orientierung finden, Hoffnung schöpfen, unnötige Unsicherheiten genommen werden und Klarheit bei „Kröten“ gewinnen?
 - Wie kann ich eine bewältigungsorientierte Haltung fördern? Um Resilienz entlang der Bedingungen Vorhersehbarkeit, Bewältigbarkeit und Sinnperspektive zu stärken, sollten Sie eine Roadmap für den Transformationsprozess entwickeln, Räume für Auseinandersetzung mit Unsicherheit

eröffnen, Unterstützung anbieten (externes/kollegiales Coaching, Mentoring, etc.) und gemeinsame Maßnahmen zur Sinnstiftung anstoßen.

- Wie kann ich Führungskräfte zu Change Agents entwickeln?
- Wie bekomme ich den Spagat hin zwischen dem notwendigen Einsatz von Macht und meinen nicht-machtbasierten Einflussmöglichkeiten? (beidhändige Führung)
- Wie lassen sich Kompensationen so gestalten, so dass das Gerechtigkeitsempfinden wieder in eine Balance kommen kann? (Verteilungsgerechtigkeit, interpersonale Gerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, informationelle Gerechtigkeit)
- Wie kann ich mit meiner eigenen Betroffenheit als Führungskraft konstruktiv umgehen und diese offensiv - auch im Führungskreis - nutzbar machen?

Autoren



Priv. Doz. Dr. Falko von Ameln

Dipl. Psych.
Senior-Berater bei
Profil-Concept



Raimund Gebhardt

Dipl.-Kfm.
Geschäftsführender
Inhaber von Profil-
Concept

Literatur

- Ameln, F. v. & Heintel, P. (2016): Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Antonovsky, A. (1987): Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well. 1. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baecker, D. (1994): Postheroische Führung. Ein Vademecum. Berlin: Merve.
- Doppler, K. & Voigt, B. (2018): Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern (2. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Jacobs, G. & Dalbert C. (2008): Gerechtigkeit in Organisationen. Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie, 10 (2); abgerufen über <http://docplayer.org/docview/25/5020173/#file=/storage/25/5020173/5020173.pdf> (am 20.01.2020, 18.00 Uhr)
- Jonas, K., Stroebe, W., Hewstone, M. (2014): Sozialpsychologie. 6. Auflage. Berlin: Springer.
- Kast, V. (1999): Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses. Stuttgart: Kreuz.
- Krebsbach-Gnath, C. (1992): Den Wandel in Unternehmen steuern: Faktoren für ein erfolgreiches Change-Management. Frankfurt (Main): Frankfurter Allg. Zeitung
- Riemann, F. (2007): Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. 38. Auflage. München: Reinhardt.
- Roth, S. (2000): Emotionen im Visier, neue Wege des Changemanagements. Organisationsentwicklung, Heft 2/2000, S. 14 ff.
- Schein, E. H. & Schein. P. (2018). Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust. Oakland: Berrett-Koehler.
- Thomann, C. & Schulz von Thun, F. (1988): Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbek: Rowohlt.