

Sonderdruck

Der Human Factor im Change Projekt

Neues einführen und dabei die Menschen mitnehmen

Blättern bzw. klicken wir uns heute durch Zeitschriften, Webseiten und Newsletter, scheint der Schlüssel zum Erfolg oder der Weg zum nächsten Chefsessel mit Begriffen wie Digitale Transformation, Digitalisierung, Automation, Innovation, und Prozessoptimierung verbunden zu sein. Für uns als Projektleiter und -verantwortliche mag das alles bekannt und ein alter Hut sein. Für unsere Mitarbeiter, manchen Kollegen und Kunden bedeutet es aber ein permanentes NEU oder ANDERS, Wandel und Change.

Das löst bei vielen Menschen eher Stress als Wohlgefühl aus: Die Vorstellung, sich vom Vertrautem verabschieden zu müssen, dass liebgewordene Routinen wertlos werden – und was wird aus dem hart erarbeiteten Status, galt man beim alten System doch als Experte?! Den darauf entstehenden Vorbehalten gilt es Rechnung zu tragen, wenn eine Innovation gelingen soll.

Wie können wir Projektbeteiligte und Mitarbeiter mit Vorbehalten mitnehmen? Welche Möglichkeiten gibt es, Wandel und Change für die unterschiedlichen Typen von Menschen zu leben, sodass möglichst wenig Personal "auf der Strecke bleibt", also im Alten verharrt?

In diesem Beitrag erfahren Sie, wie sich Innovationen in der Regel ausbreiten und welche Innovationstypen es gibt. Sie lernen konkrete Maßnahmen kennen, um Menschen zu stärken und abzuholen, die Innovationen eher kritisch gegenüberstehen. Denn diese gilt es ernst zu nehmen, wenn Ihr Innovationsprojekt Erfolg haben soll.

In der Praxis ist die Einführung von Innovationen kein Zuckerschlecken

Gemeinsames Projektmeeting mit dem Kunden, es geht um die unternehmensweite Einführung einer neuen Software im Unternehmen. Projekte zur Einführung von Software sind immer Innovationsprojekte, denn ein neues System verändert Arbeitsprozesse häufig stark. Die beiden Projektleiter Felix Engel (extern) und Matthias Seidel (intern) sitzen mit den Teilprojektleitern und Teamleitern im Meeting. Der Projektstatus ist erfreulicherweise positiv, doch an der Akzeptanz der neuen Software hapert es noch. Die ersten Schulungen in den Fachabteilungen zeigen, dass das neue System ganz unterschiedlich angenommen wird: Vom neugierigen Ausprobieren bis hin zu Ablehnung und Verweigerung ist alles dabei.

Autorin



Helga Trölenberg

ausgebildete Psychologin und Business Coach, arbeitet seit 20 Jahren in IT-

Unternehmen und im E-Commerce, entwickelt Methoden zur ganzheitlichen abteilungsübergreifenden Kommunikation

Kontakt: htb@troelenberg.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› Veränderungen strategisch entwickeln und nachhaltig erfolgreich umsetzen, Teil 1: Veränderungsbedarf erkennen und Betroffene zu Beteiligten machen

› Wie Sie Veränderungen zielführend managen, Teil 1: Einen Veränderungsprozess nachhaltig etablieren

› Veränderungsprojekte professionell durchführen. Teil 1: Initiieren und Planen

sowie in den Rubriken:

› Change Management

› Kommunikation

Felix Engel, Projektleiter beim Dienstleister, stellt klar: "Wir haben viel getan, um die Einführung der Software gut vorzubereiten, z.B. aussagekräftige Schulungsunterlagen mit Praxisbeispielen erstellt und Beispiele für Geschäftsvorfälle vorbereitet, bei denen alles zusammenpasst, bis hin zu den Daten, die eingegeben wurden." Dennoch klagt insbesondere der Kundenservice, dass die Arbeit mit der neuen Software langsamer von der Hand geht, weil die Bedienung noch nicht ausgereift ist. Das erhöhe den Stress und verärgere die Kunden. Christian Albrecht, Leiter des Kundenservice und als Vertreter der Anwenderseite dabei, äußert sich immer wieder mit kritischen und manchmal auch lauten Vorbehalten: "Wir sind in der Auftragsbearbeitung bisher in kleinen Schritten vorgegangen. Das haben wir schon immer so gemacht. Und jetzt sollen wir einer Automatik in der Software vertrauen? Uns fehlt da die Transparenz." Sein Kollege Phillip Kühn springt ihm bei: "Immer diese neuen Methoden, das bringt doch nichts. Wenn wir unsere Kunden wie bisher behandeln, weiß jedenfalls jeder, was er machen muss. Aber so ist das alles unsicher und unklar." Albrecht ergänzt mit zustimmenden Nicken: "Da muss die Geschäftsführung doch ganz schön naiv sein, wenn sie glaubt, wir werden mit der neuen Software besser als vorher."



Bild 1: Das Neue erntet nicht nur Beifall. Häufig blicken wir als Projektleiter in skeptische Gesichter. Illustration aus: Trölenberg; Drathen, 2016

Die Vorbehalte unter den Mitarbeitern belastet das Projekt in einer kritischen Phase, findet Felix Engel: Der Kundenservice hat im Unternehmen ein großes Gewicht. Wenn dieser skeptisch bleibt, könnte dies die Einführung der Software in den anderen Abteilungen erschweren. Felix Engel hofft, dass sein interner Kollege, sich davon nicht irritieren lässt.

Dementsprechend erleichtert ist er, wie der Teamleiter Schulung, Sacha Schulte, beim anschließenden Mittagessen zu dritt das soeben erlebte einordnet: "Die Kritik eben hat mich nicht überrascht, das hielt sich im üblichen Rahmen. Ich habe da schon viel Schlimmeres erlebt! Die Leute reagieren auf Veränderungen eben sehr unterschiedlich. Da gibt's die, für die es nicht schnell genug gehen kann. Dann sind da die, die auch noch in fünf Jahren der alten Lösung hinterhertrauern. Und dazwischen existieren jede Menge Abstufungen."

Das Problem beginnt viel früher

Nun kann man sich ja gegen Gemecker wehren, vor allem, wenn man Chef ist und das neue Softwareprojekt durchsetzen will: "Stellt Euch nicht so an – macht das mal anders – setzt mal auf was Neues." Doch hilft das? Das Übel beginnt häufig schon viel früher. Viele Unternehmen haben verkrustete Strukturen. Das betrifft nicht nur Großkonzerne, sondern auch mittelständische Familienbetriebe. Und seien wir ehrlich: Lehnen wir innerlich manchmal den Wandel nicht auch ein bisschen ab – auch wenn wir nach außen ein ganz anderes Bild abgeben?

Veränderung durch Innovation oder Softwareprojekte oder auch nur, weil etwas anders ist als gewohnt, erzeugt ambivalente Gefühle – also widersprüchliche, zwiespältige oder mehrdeutige Gefühle. Menschen mit ambivalenten Gefühlen bzw. einer solchen Gefühlslage, erleben häufig einen inneren Konflikt. Wir kennen Beschreibungen ambivalenter Gefühle aus Sprichwörtern und Begriffen wie "himmelhochjauchzend – zu Tode betrübt" oder "Hassliebe".

Wir entwickeln solche Gefühle vor allem dann, wenn wir widersprüchliche Botschaften bekommen, z.B.: "Vielfalt ist toll – aber macht im Projekt bloß alles einheitlich, das schafft Synergien!" oder "Denkt zukunftsorientiert – aber vergesst nicht, dass wir für dieses Quartal wieder bessere Zahlen brauchen!" "Unsere Abteilungen handeln selbständig, wie ein Unternehmen im Unternehmen – Aber fragt um Erlaubnis, wenn ihr mehr als 500 Euro ausgeben wollt."

Solche Botschaften führen zu Irritation und Verwirrung, im Extremfall zu Entscheidungsschwäche. Doch wie soll in einem Klima widersprüchlicher Botschaften eine Veränderung oder Innovation erfolgreich eingeführt werden? Wie schaffe ich es als Verantwortlicher für Projekte mit Prozessoptimierung, als Chef, der Wandel notwendig findet, das richtige Maß zu finden, zu motivieren und – vor allem – mit meinen Neuerungen auch wirklich durchzudringen?

Es gibt einige Regeln und Rahmenbedingungen, die für den Umgang mit Wandel und Neuen bedeutend sind, auch und gerade in einer ambivalenten Atmosphäre.

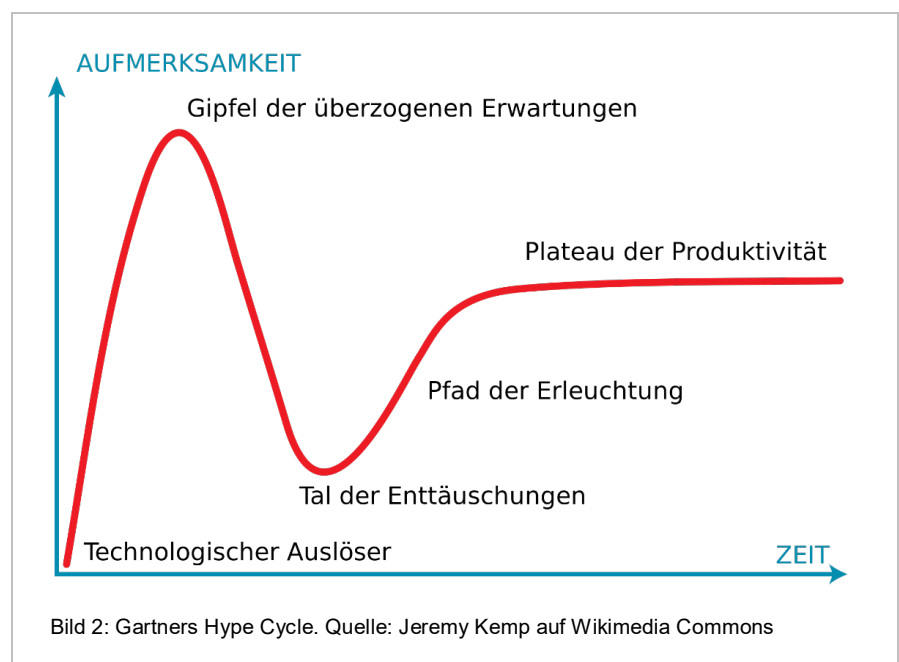
Neues verbreitet sich nur allmählich: Gartners Hype Cycle

Auch wenn wir oder unsere Chefs und Auftraggeber es gerne schneller hätten, das Neue verbreitet sich nur allmählich. Diese Beobachtung können wir laufend machen, wenn wir gut hinsehen und beobachten. Sascha Schulte, der Teamleiter Schulung aus unserem Beispiel, hat das Phänomen genau beschrieben.

Beim Marktforschungsunternehmen Gartner hat man aus seinen Beobachtungen zur Einführung von technologischen Innovationen den sogenannten Hype Cycle abgeleitet. Demnach durchlaufen Innovationen immer wieder die gleichen Phasen (siehe Bild 2).

Der technologische Auslöser (Technology Trigger)

Die erste Phase ist der Start des Projekts, die Einführung der Innovation oder der Zeitpunkt, zu dem eine neue Erfindung bekannt wird. Die Aufmerksamkeit, die die Innovation oder das Projekt bekommt, ist noch gering.



Vielleicht interessieren sich Führungskräfte oder besonders interessierte Mitarbeiter, auf keinen Fall aber die breite Masse. In unserem Beispiel sind zu Beginn des Projekts der Lenkungsausschuss und die Projektleiter Feuer und Flamme. Insbesondere die Geschäftsleitung verspricht sich viel vom Projekt.

Der Gipfel der überzogenen Erwartungen (Peak of Inflated Expectations)

In dieser Phase steigt die Aufmerksamkeit für das Projekt in kurzer Zeit stark an, bis zum Gipfel der überzogenen Erwartungen. Das Projekt, die Innovation erscheint als Allheilmittel für alle Probleme des Unternehmens oder der Branche, steckt aber noch in den Kinderschuhen oder hat Kinderkrankheiten. Es gibt oft unrealistische Erwartungen und übertriebenen Enthusiasmus. Deswegen haben Kritiker oder Bedenkenträger in dieser Phase keine Chance, gehört zu werden. Bezogen auf die Softwareeinführung sind zu diesem Zeitpunkt alle Mitarbeiter informiert. Viele, die sich in dem Bereich schon lange Verbesserungen wünschen, sehen ihre Hoffnungen nicht nur erfüllt, sondern erwarten nach ihren ersten Eindrücken von der neuen Software noch ganz andere Lösungen für ganz andere Themen. Die Begeisterung ist groß. Als Projektleiter können Sie an diesem Punkt überzogenen Erwartungen entgegentreten, indem Sie Beispiele für erreichbare Ziele benennen, z.B. aus anderen Kundenprojekten, oder konkret ein Vorgehen mit kleineren, sicher zu erreichenden Zielen vorschlagen.

Das Tal der Enttäuschungen (Trough of Disillusionment)

Selbstverständlich lassen sich unausgereifte Lösungen und Kinderkrankheiten, wie z.B. kleinere Softwarefehler oder eingeschränkte Nutzbarkeit unter bestimmten Bedingungen, irgendwann nicht mehr übersehen. Die Aufmerksamkeit schwächt sich ebenso schnell wieder ab, wie sie vorher gestiegen ist und landet im Tal der Enttäuschungen. Die vielfältigen Erwartungen werden (noch) nicht erfüllt – die Schattenseite des Hypes. Dieses Phänomen kennen viele Projektleiter. Der Bedenkenträger und der Mahner haben jetzt gute Chancen, sich Gehör zu verschaffen. "Das habe ich kommen sehen." "Das konnte nicht klappen." "Das habe ich ja gleich sagt", sind als Kommentare oft zu hören. Besonders ärgerlich ist es, wenn das Projekt zu diesem Zeitpunkt wichtige Unterstützung aus dem Management verliert.

Der Pfad der Erleuchtung (Slope of Enlightenment)

Auch wenn die allgemeine Aufmerksamkeit für das Projekt oder die Innovation deutlich nachgelassen hat, es wird Menschen geben, die während des Hypes ganz klar die Vorteile des Projekts entdeckt haben oder wissen, wie die praktische Umsetzung der Idee gelingen kann. Auf der anderen Seite entsteht aber auch ein realistisches Verständnis für die Grenzen der Innovation, wie auch über ihre Chancen. Im Projekt sind es häufig die Key User, die eine realistische Einschätzung vornehmen können (zum Einsatz von Key Usern siehe den Zweiteiler "**Key User – die wichtigsten Botschafter für Ihr IT-Projekt**", Projekt Magazin 12/2016).

Das Plateau der Produktivität (Plateau of Productivity)

In dieser Phase sind das Projekt bzw. die Innovation in der praktischen Anwendung oder betrieblichen Realität angekommen. Man arbeitet zufriedenstellend mit den Weiterentwicklungen und späteren Releases. Das Projekt, bzw. die Innovation hat seinen Markt gefunden.

Ein gutes Beispiel für die Wirkung des Hype Cycles ist die sogenannte Dotcom-Blase, die 1999 boomte und ab März 2000 mit ungeheurer Schnelligkeit in das Tal der Tränen abstürzte, bis die Branche dann einige Jahre später ein sehr hohes Niveau der Produktivität erreichte.

Ein weiteres, schönes Beispiel sind Digitalkameras und die digitale Fotografie. Diese gibt es in Deutschland seit 1994, allerdings nutzten damals nur Profis Digitalkameras. Ein ganzes Jahrzehnt lang beschränkten sich die großen Player im Markt der Fotografie damit, die digitale Fotografie schlechtzureden: Mangelhafte Qualität, für den Massenmarkt viel zu teuer und überhaupt, wer wollte schon darauf verzichten, seine Bilder entwickeln zu lassen, um die fertigen Fotos aufzuhängen oder ins ein Fotoalbum zu kleben?

2005 wendete sich das Blatt und die Digitalfotografie kam aus dem Tal der Tränen auf das Plateau der Produktivität. 2012 meldete Kodak Konkurs an – obwohl sogar in deren Laboren die erste Digitalkamera entwickelt wurde. Heute kostet digitale Fotografie kein Geld, mit jeder Generation Smartphones können wir mehr und besser fotografieren und sogar Fotos nachbearbeiten. Mit analoger Fotografie arbeiten heute fast nur noch Künstler.

Wir sehen also: Selbst tolle Erfindungen mit großem Nutzen benötigen häufig viel Zeit, um sich durchzusetzen und manchen gelingt es auch nicht). Das kann Monate, Jahre oder sogar Jahrzehnte dauern. Genauso verhält es sich mit einem Softwareeinführungsprojekt oder auch bei anderen Innovationsprojekten: Die Akzeptanz des Neuen ist ein sozialer Prozess und folgt in der Regel einem vorgezeichneten Pfad, wie z.B. dem Hype Cycle von Gartner.

Menschen sind unterschiedlich offen: Innovationstypen nach Rogers

Der amerikanische Soziologe Everett Rogers unterscheidet in seiner grundlegenden Diffusionstheorie zur Ausbreitung von Innovationen fünf Gruppen, die bei der Einführung von Neuerungen und Innovationen zu beachten sind. Das Modell habe ich schon in meinem Artikel "**Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten**", Projekt Magazin 07/2017, erläutert, daher gibt es an dieser Stelle nur eine kurze Zusammenfassung über die unterschiedlichen Menschentypen bezogen auf ihren Umgang mit Innovation, Neuem und Veränderung (siehe Kasten sowie Bild 3).

Die Typen der Veränderungsbereitschaft

- Der **Innovator** bringt als Querdenker und Nonkonformist häufig die Veränderungen in Gang (Anteil: 2,5%).
- Der **Early Adopter** steht Veränderungen und Neuerungen sehr offen gegenüber. Er interessiert sich für alles Neue und probiert gerne aus; häufig fühlt er sich auch einer gewissen Avantgarde zugehörig. Ihn erkennt man daran, dass er immer der erste ist, der ein neues Produkt, wie Smartphone und Gadgets, ausprobiert und mit Begeisterung und Stolz vorführt (13,5%).
- Die beiden größten Gruppen sind **die frühe und die späte Majorität**. Während die frühe Majorität durchaus etwas Risiko akzeptiert und nutzengetrieben auf das Neue zugeht, ist die späte Majorität ein Herdentier. Sie folgt der Mehrheit (jeweils 34%).
- Am Ende der Skala steht der **Nachzügler**, er ist nur sehr schwer oder gar nicht vom Neuen zu überzeugen und sieht deutlich mehr Gefahren als Vorteile (16%).

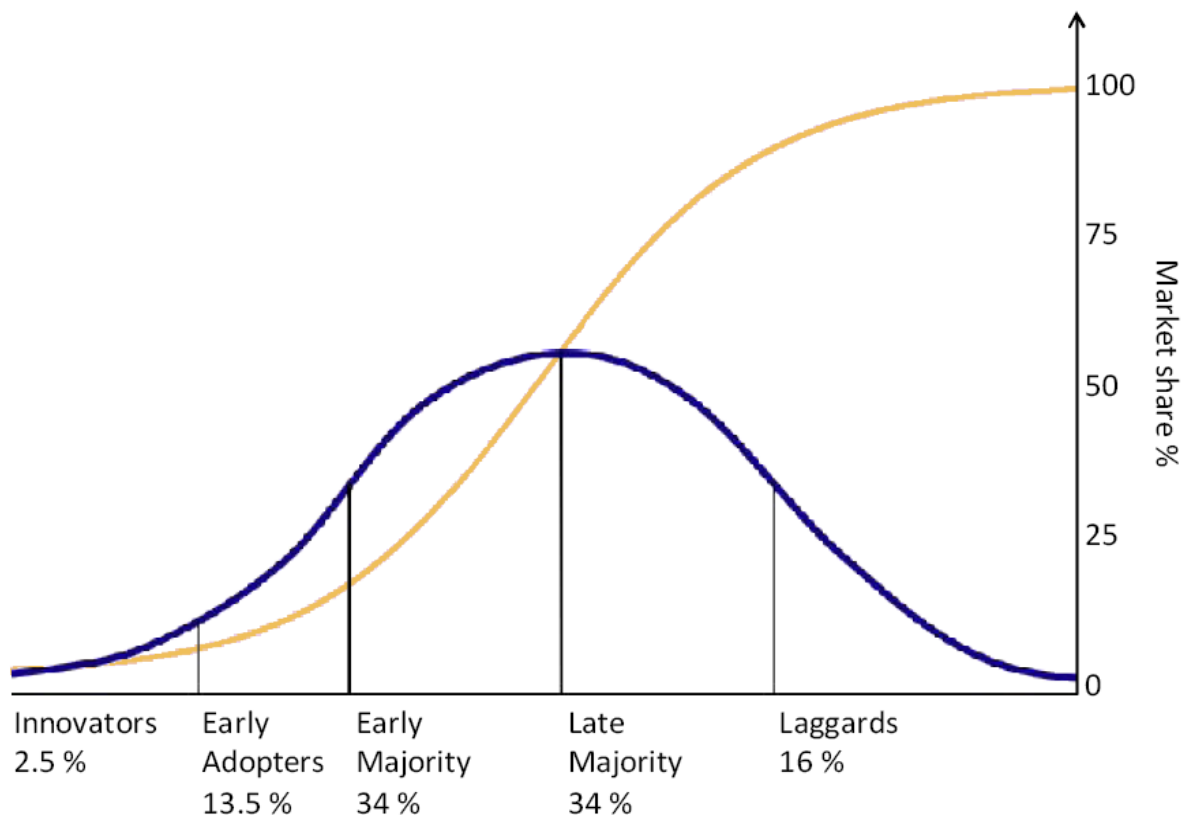


Bild 3: Verteilung der Innovationstypen nach E. Rogers (blaue Linie). Die gelbe Linie zeigt, wie sich der Marktanteil einer Innovation entwickelt, wenn die jeweiligen Innovationstypen gewonnen werden. Quelle: Robert Orzanna auf Wikimedia Commons

Rogers beobachtete, dass das Neue (die Veränderung) sich in Wellen von oben nach unten ausbreitet und alle fünf Stadien durchläuft; jedes Stadium entspricht der Akzeptanz durch eine Gruppe. Aber: Die einzelnen Gruppen lassen sich, wiederum nur Schritt für Schritt, mit teilweise sehr unterschiedlichen Argumenten und Maßnahmen zur Annahme des Neuen bewegen.

Wo stehen Ihre Projektbeteiligten?

Damit sich das Neue im Rahmen Ihres Projekts ausbreitet, können Sie beide Modelle miteinander kombinieren: Das Gartner-Modell ermöglicht es, Diskussionen und Bedenken vorausszusehen. Rogers Modell der Diffusion liefert uns dafür ein System von Typen. Fragen und Bedenken können wir so den unterschiedlichen Innovationstypen zuordnen und so an jeder Stelle des Modells die kritischen Fragen und Bedenken förmlich schon vorausahnend hören.



Der springende Punkt ist immer der, an dem sich Ihre Projektbeteiligten, Kunden oder Kollegen befinden.

Wenn Sie ihn erkennen, können Sie passende Maßnahmen einführen, die den Übergang in das Neue für alle Beteiligten erleichtern.

In unserem Beispiel geht es ja um die unternehmensweite Einführung einer neuen Software. Der Teamleiter für Schulungen, kennt aus seiner Erfahrung alle Typen und kann darauf reagieren. Tabelle 1 zeigt beispielhaft, wie Sie auf Bedenken reagieren können.

Gruppe/ Persona	An- teil	Daran erkennen Sie den Innovationstyp	Bedenken und Fragen entlang des Gartners Hype Cycle	Das können Sie tun, um die Akzeptanz zu erhöhen
Innovator (Innovators)	2,5%	Ist ein Regelbrecher, Nonkonformist, Quer- denker und fehlertole- rant, ist meist jung	<ul style="list-style-type: none"> • Bekomme ich die Möglichkeit, mich ungestört in das Projekt zu vertiefen, um in einen Flow zu kommen? • Muss ich mit Druck von Seiten der Geschäftsleitung rechnen? • Fehler müssen erlaubt sein. Es kann nicht immer alles von Anfang an klappen. 	<p>Keine, diese Gruppe entwickelt das Neue, die Innovation, die neue Idee.</p> <p>Sie können aber daran arbeiten, dass Innovatoren im System nicht zu viele Ausnahmen produzieren und dass sie nicht verfrüht Beifall von außen haschen, z.B. für halb fertige Innovationen.</p>
Früher Anwender (Early Adopters)	13,5%	Schafft sich das neueste technische Gerät an, interessiert sich früh für das Neue sowie für Wettbewerbsvorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die verrückt geworden? • Echt? • Meinen die das Ernst? • Es hat Vorteile, aber • Es könnte sich durchsetzen, wenn es dies oder jenes noch könnte. • Ja, aber es muss noch reifen. • Das andere hat erst mal Priorität. 	Neues früh ausprobieren lassen, Empfehlungsmarketing anwenden, Mundpropaganda, Zugehörigkeit zur Avantgarde betonen
Frühe Majorität (Early Majority)	34%	Akzeptiert etwas Risiko, sucht aber klaren Nutzen, der möglichst in Geld messbar ist	<ul style="list-style-type: none"> • Es bringt gravierende Nachteile mit sich. • Es stört unsere bisherigen gut eingespielten Abläufe. • Haben andere das auch? • Bringt es genug Nutzen für das viele Geld? 	Machbarkeit demonstrieren, Nutzen herausstellen, Ertrag ausrechnen, Erfolgsgeschichten der Avantgarde präsentieren
Späte Majorität (Late Majority)	34%	Vermeidet Risiko, folgt der Mehrheit, ist ein "Herdentier"	<ul style="list-style-type: none"> • Sind Sie naiv, sehen Sie nicht die gravierenden Nachteile? • Es verletzt unsere bewährten Regeln und Prozesse • Ich lehne das ab. • Ich werde das nur nutzen, wenn von oben eine Order bekomme. • Ich habe gewarnt! • Nur wenn sich alle dran gewöhnt haben, dann kann man es zum Standard erklären und das Alte abschalten 	Rationale Argumente, Fallberichte, Testimonials und Referenzen, Marktzahlen über die Nutzung, Urteile unabhängiger Instanzen
Nachzügler (Laggards)	16%	Lehnt Neues massiv ab, sieht immer große Gefahren für Leben, Freiheit, Moral, reicht gerne Klage ein, um Neues zu verhindern	<ul style="list-style-type: none"> • Ich weigere mich, das Neue zu benutzen. • Ich werde dem Management genau sagen, was hier auf dem Spiel steht. • Das ist eine Gefahr für unsere Unternehmenskultur, so zu verfahren. Dagegen wehre ich mich. • Wir müssen doch unsere Traditionen verteidigen! • Das ist ein abgekartetes Spiel, das sollte schon von Anfang an passieren. 	Freiraum zur Diskussion geben, passgenauen Lösungsvorschlag unterbreiten; drohen hilft nicht, aber das Lenken des Blicks auf die Bedürfnisse anderer, z.B. Kollegen

Tabelle 1: Innovationstypen: Wie man sie erkennt und überzeugt. Aus Trölenberg; Drathen, 2016 und eigene Ergänzungen.

Als Projektleiter oder Verantwortlicher benötigen Sie Geduld, um Innovationen die Zeit zu geben, die sie brauchen, um sich durchzusetzen. Das liegt an der Geschwindigkeit, mit der Menschen Neues annehmen, bzw. ihrer Hemmung davor.

Wo genau jeder einzelne steht, lässt sich an den Erkennungszeichen aus Tabelle 1 gut einschätzen. Ob der einzelne tatsächlich eine Veränderung vornimmt oder bei der Veränderung mitmacht, können Sie zudem mit Hilfe der Veränderungsformel beurteilen, die ich auch im schon erwähnten [Artikel zum Thema Widerstände überwinden](#) vorgestellt habe.

Vier Schlüssel zum Öffnen von Menschen

Aber mit welchen konkreten Methoden können Sie insbesondere Mitglieder der späten Mehrheit und Nachzügler in Ihrem innovativen Projekt mitnehmen? Einfache Durchhalteparolen oder Befehle bewirken gerade bei Mitgliedern dieser Gruppen in der Regel wenig, schüren eher Vorbehalte und Widerstand, als die Bereitschaft zum Ausprobieren und Annehmen. Die Mitglieder der späten Mehrheit und die Nachzügler sind eher ängstliche Menschen, die sich durch Befehle oder Durchhalteparolen bedrängt fühlen, was ihre Angst vergrößert.

Den Perspektivenwechsel anregen

Für mich ist der Perspektivenwechsel immer eine der ersten Möglichkeiten, um jemanden aus einer gedanklichen Sackgasse zu holen, denn er ist einfach und direkt durch Fragen oder das Aufzeigen von anderen Möglichkeiten im Gespräch einzusetzen. Wir Projektleiter und Verantwortlichen gehen häufig ganz selbstverständlich davon aus, dass unsere guten Argumente – die wir in der Regel stringent, analytisch und überzeugend präsentieren – ausreichen um zu beweisen, warum das Neue gut und wichtig ist. Doch das stimmt nicht immer.

Zirkuläre Fragen

Verstärken können Sie die Wirkung Ihrer Argumente, indem Sie Fragen formulieren, die Ihr Gegenüber dazu verleiten, aus der Sicht eines Dritten über das Thema nachzudenken. Diese Art des Fragens wird auch zirkuläres Fragen genannt. Es gibt ganze Fragensammlungen, aus denen ich einmal einige herausgegriffen habe:

- Was würde der Kunde zu diesem Meeting sagen?
- Was glauben Sie, würde der Chef denken?
- Welchen Beitrag zur Verbesserung der Situation würden Sie anstelle des Projektleiters erwarten?
- Was wird Ihr Kollege aus der Nachbarabteilung zu dieser Innovation sagen?
- Welche Meinungen von Mitarbeitern werden Sie in der Kantine zu diesem Projekt hören?

Wir fragen also "über Bande", kommen also indirekt, über einen Dritten, zum Ziel. Dazu bringen wir eine dritte Person oder Personengruppe ins Spiel, in dessen Position sich unser Gegenüber begeben kann. Diese Methode öffnet Menschen für andere Meinungen und ermöglicht es, sich von der eigenen, vielleicht starren Sichtweise zu entfernen. Das öffnet und ändert die Perspektive (siehe dazu auch den Fachbeitrag ["Mit zirkulären Fragen festgefahrene Gespräche erfolgreich in Gang bringen"](#), Projekt Magazin 02/2015)

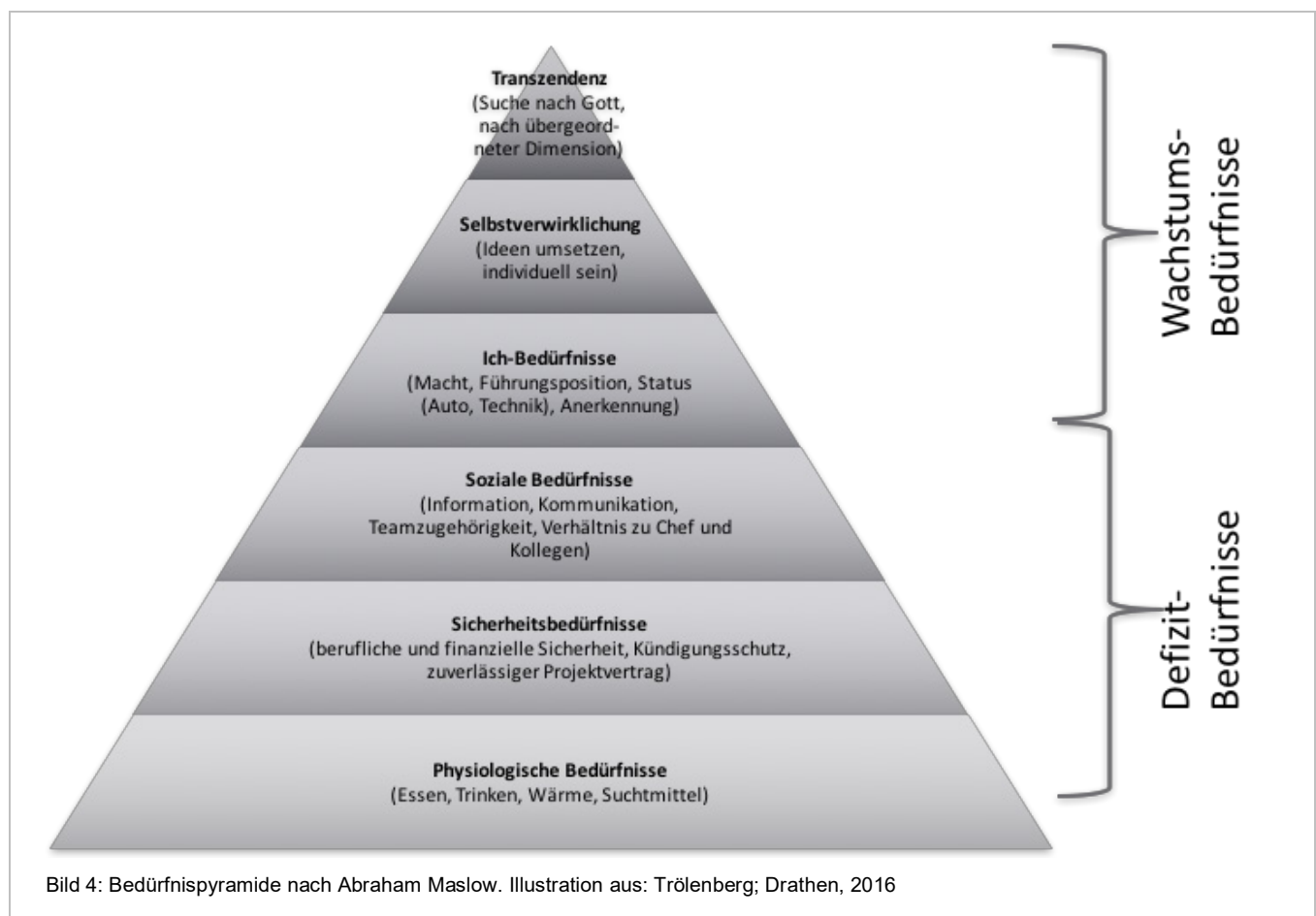
Falsifikation

Was passiert, wenn man sich selbst beweist, dass das Gegenteil von dem, was man bislang angenommen hat, ebenfalls richtig ist? Probieren Sie es selbst einmal aus, bevor Sie Ihren Mitarbeiter, Projektbeteiligten oder Kollegen dazu auffordern. Verwenden Sie z.B. die Hypothesen "Diese Innovation bringt uns keine Verbesserung" und "Diese Veränderung bringt uns Verbesserungen" und sammeln Sie für jede Hypothese Beweise.

In den meisten Fällen wundert man sich über die Vielzahl von Beweisen, die für jede Hypothese gesammelt werden können. Diese Methode eignet sich auch für Gruppenmeetings (siehe dazu auch den Tipp "[Neue Optionen gewinnen durch das Widerlegen eigener Annahmen](#)", Projekt Magazin 17/2017).

Auf Bedürfnisse achten

Abraham Maslow hat sich über die Bedürfnisse der Menschen Gedanken gemacht und dazu das Modell der Bedürfnishierarchie bzw. Bedürfnispyramide entwickelt. Im Wesentlichen funktioniert das Modell immer noch so, wie Maslow es in den 50-iger Jahren des vergangenen Jahrhunderts beschrieben hat. Danach unterscheiden wir sechs Bedürfniskategorien, die wiederum noch in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse unterschieden werden.



Defizitbedürfnisse


Beginnen wir mit den sog. Defizitbedürfnissen, die grundlegend für unser Wohlbefinden sind. Erst nach deren Befriedigung sind wir fähig, uns mit unseren Wachstumsbedürfnissen zu befassen.

1. **Physiologische Bedürfnisse:** Dazu gehören Essen, Trinken, Wärme oder Suchtmittel. Versuchen Sie einmal, mit einem Kunden, der unbedingt eine Zigarette rauchen möchte, über den Fortgang des Projekts oder die Bedeutung einer Innovation zu sprechen. Das wird schwierig sein, der Kunde oder Kollege wird sich nur schlecht konzentrieren können. Auch einem hungrigen Gesprächspartner lässt sich kaum etwas vermitteln.
2. **Sicherheitsbedürfnisse:** Hiermit sind berufliche und finanzielle Sicherheit, auch Kündigungsschutz oder z.B. ein zuverlässiger Projektvertrag gemeint. Ein Freiberufler im Projekt wird wenig Interesse haben, über das Umsetzen individueller Ideen zu sprechen, wenn in wenigen Wochen sein Zeitvertrag ausläuft. Der Innovationstyp "Nachzügler" betont gerne sein Sicherheitsbedürfnis. Sein Bedürfnis nach Verlässlichkeit und Sicherheit ist hoch, weil er ein eher ängstlicher Typ ist, der sich vor Neuem und dessen Folgen fürchtet. Es stört seine vertraute Ordnung.
3. **Soziale Bedürfnisse:** Darunter verstehen wir Kommunikation, Teamzugehörigkeit, das Verhältnis zu Chef und Kollegen oder verlässlich zu bestimmten Themen informiert zu werden, sozusagen im Informationsfluss zu sein. Das Bestreben, dazugehören zu wollen, kann Skeptiker motivieren, sich einer Innovation gegenüber zu öffnen. Besonders empfänglich zeigen sich dafür die beiden großen Gruppen (die frühe und die späte Majorität).

Wachstumsbedürfnisse

Danach kommen die Wachstumsbedürfnisse, deren Befriedigung ohne die vorherige Befriedigung der Defizitbedürfnisse nicht möglich ist. Abraham Maslow ging noch von einem hierarchischen Aufbau der unterschiedlichen Bedürfnisse aus. Heute wissen wir, dass Menschen in unterschiedlicher Weise bei der Befriedigung der Bedürfnisse zwischen den Bedürfnissen hin und her wandern können. Allerdings ist ohne eine ausreichende Befriedigung der Defizitbedürfnisse das Kümmern um Wachstumsbedürfnisse nicht möglich. Was eine ausreichende Bedürfnisbefriedigung ist, kann individuell sehr verschieden sein.

4. **Ich-Bedürfnisse:** Dazu gehört die Demonstration von und der Anspruch auf Macht, Führungsposition und Status sowie Anerkennung. Dieses Bedürfnis befriedigt man im geschäftlichen Umfeld häufig zu Beginn eines Meetings durch das Zeigen der modernen Insignien der Macht wie Smartphone oder Autoschlüssel. Early Adopters sind für diese Bedürfnisbefriedigung durch eine Innovation besonders empfänglich.
5. **Selbstverwirklichung:** Dabei geht es um das Umsetzen von Ideen und die Möglichkeit, individuell zu sein. Innovatoren interessieren sich dafür besonders.
6. **Transzendenz:** Die Suche nach Gott oder nach einer übergeordneten Macht oder Dimension findet man selten in Projekten. Dieses Bedürfnis kann aber eine Triebfeder sein, die als Rahmenbedingung bei dem ein oder anderen Projektbeteiligten wirkt.

 Verwechseln Sie ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung nicht mit dem Bedürfnis selbst. Ein Firmenwagen ist kein Bedürfnis, sondern ein Mittel zur Befriedigung des Ich-Bedürfnisses. Es gibt aber sicherlich noch andere Möglichkeiten, das Ich-Bedürfnis zu befriedigen, z.B. durch Loben (siehe weiter unten).

Ängste nehmen

Spätestens hier zeigt sich die hohe Kunst der Führung: Ängste nehmen ist vielleicht die schwierigste Aufgabe, weil sie Geduld, Beharrlichkeit und Ausdauer verlangt. Tugenden, die heute als wenig modern gelten und wir deswegen nicht unbedingt mit Innovation verbinden. Wir haben dies bei der Vorstellung der Innovationstypen in Kombination mit dem Hype Cycle gesehen. Vor allem die Typen "Späte Majorität" und Nachzügler haben oft Ängste.

! Das Wichtigste zuerst: Nehmen Sie die Ängste ernst, erkennen Sie sie an. Die anderen spinnen nicht oder sind verrückt, sondern haben eine andere, ihre eigene Sicht auf die Dinge. Es ist wichtig, dass Sie diese Haltung einnehmen. Alle anderen Maßnahmen ergeben sich daraus quasi wie von selbst. Indem Sie sich auf die Wahrnehmung Ihrer Gegenüber einlassen und als legitim einstufen, erweitern Sie von ganz allein Ihre eigene Perspektive.

Den Weg in kleine Abschnitte unterteilen

Um Ängste zu zerstreuen, empfiehlt es sich, gemeinsam den ganzen Weg in Teilabschnitte zu zerlegen. Dadurch kann Ihr Gesprächspartner Aufgaben leichter überblicken.

Die Machbarkeit und den Nutzen des Projekts können Sie besonders herausstellen. Dabei helfen Referenzen, die Ihr Kunde oder Kollege auch direkt selber sprechen können sollte. Marktzahlen, Testberichte, Fallbeispiele und Zertifikate tragen zur Angstminderung ebenfalls bei. Schaffen Sie auch Raum und Zeit für Diskussionen. Sie wissen ja, es dauert, bis dass das Neue sich durchsetzt. Vor allem können Sie auch mit Ihrem Gegenüber Stärken und Ressourcen identifizieren, die in der konkreten schwierigen Situation helfen können. Dazu finden Sie im Anhang ein Arbeitsblatt.

Und ebenfalls ganz wichtig: Drohungen helfen nicht. Im Gegenteil. Drohungen verstärken das Gefühl der Angst eher als dass sie es bekämpfen.

Motivation durch Lob stärken

Ein Lob beflügelt und stärkt die Motivation. Wenn Sie Kinder haben oder beobachten können, haben Sie sicher schon erlebt, wie motivierend ein Lob sein kann. Das klappt aber auch bei Erwachsenen, bei unseren Mitarbeitern und Kollegen und Projektbeteiligten.

Lob ist eine Belohnung, die ihre besondere Wirkung nur dann entfaltet, wenn Sie sich an diese fünf Regeln halten:



Bild 5: Ein Lob verleiht Flügel, auch bei Projektteilnehmern in Ihrem Projekt. Illustration aus: Trölenberg; Drathen, 2016

1. Loben Sie nur, wenn Sie es ehrlich meinen.

Es gibt nicht viel, das einen Menschen negativer berührt, als ein hohl daher geplappertes "Hast Du gut gemacht." Schlimmer ist nur noch die Einleitung "Ich muss Dich mal loben." Die spontane (wenn auch stille) Reaktion ist in etwa "Ach, Du Ärmster! Das tut mir aber leid, dass Du das tun musst." Werden Sie sich also im Klaren darüber, warum Sie eigentlich loben wollen und was eine Belohnung verdient.

2. Loben Sie nicht den Menschen, sondern sein Handlung.

Lassen Sie sich von dem Merksatz "Tat statt Täter" leiten. Wenn Sie einen Vertreter der späten Majorität loben wollen, der erste Schritte mit der vorher so abgelehnten Software gemacht hat, dann beziehen Sie sich auf eine besonders gelungene Aufgabe, auf einen eigenständig ausprobierten Schritt oder eine vom Script abweichende, aber erfolgreiche Bedienfolge. Loben Sie auch gerne den Start mit dem neuen System, den dieser Gegenüber vielleicht etwas eher als seine Gruppenmitglieder gemacht hat. Alle Handlungen, Ergebnisse und Unterlassungen sind gültig, wenn sie stimmen. Was nicht funktioniert, sind Sätze wie "Sie sind ein toller Anwender." Hier leben Sie den Menschen, nicht die Handlung. So etwas zündet nicht, sondern macht nur träge und faul. Auch wichtig: Loben Sie zeitnah, also kurze Zeit nach dem Ereignis. Lassen Sie maximal zwei Tage vergehen, wenn es nicht anders geht. Aber nutzen Sie besser die erste Gelegenheit, die sich bietet.

3. Ein Lob steht immer allein.

Verbinden Sie niemals (!) ein Lob mit der Übertragung einer neuen Aufgabe, einer Extraportion Arbeit oder einer unangenehmen Nachricht. Spätestens beim zweiten Loben werden Sie beim Loben in argwöhnische bis misstrauische Augen blicken, da etwas Unangenehmes erwartet wird. Ein Lob ist ein Lob ist ein Lob. Es ist wert und wichtig genug, allein zu stehen und für sich zu wirken.

4. Gehen Sie anschließend weg, verlassen Sie den Raum, wenden Sie sich anderen zu.

Nichts ist peinlicher, als wenn der Gelobte in Ihre erwartungsvollen Augen blickt und sich gar zu einer Danksagung genötigt fühlt. Positiv wirken kann ein Lob nur, wenn das Gespräch ohne irritierendes Ende bleibt. Nach dem Lob gibt es nichts mehr zu sagen. Sie haben Ihre Aussage gemacht. Der Gelobte kann es nur bescheiden relativieren, sich bedanken oder betreten schweigen. Alles drei verursacht Störgefühle.

5. Loben ist nicht delegierbar; damit ist es eine Führungsaufgabe.

Es leuchtet wohl unmittelbar ein, dass Sie niemanden losschicken können, um ein Lob zu überbringen; das müssen Sie selber tun. Und das heißt auch persönlich, nicht per Mail oder WhatsApp und möglichst auch nicht am Telefon. Gehen Sie hin zu Ihrem Mitarbeiter, das macht das Weggehen nach dem erfolgten Lob einfacher.


! Sie können einen Menschen nicht dreimal am Tag loben. Durch inflationären Gebrauch verliert Lob seine Wirkung. Es ist eine Belohnung für etwas Besonderes und sollte den Gelobten überraschen. Gelingt Ihnen die Überraschung, besitzen Sie die ungeteilte Aufmerksamkeit und erzeugen positive Gefühle. Sorgen Sie dafür, dass das so bleibt, sonst wird gelobt werden zur Routine. Sie erzielen einen Überraschungseffekt durch gezieltes, eher seltenes Lob zu unterschiedlichen Anlässen bzw. Zeiten. Dadurch wird Ihr Gegenüber das Lob nicht erwarten oder sich daran gewöhnen. Die Arbeitshilfe im Anhang hilft Ihnen dabei, ein Lob richtig zu platzieren (siehe zum Thema Lob auch den Fachbeitrag "[Feedback und Lob: einfache Führungswerkzeuge für den Projektalltag](#)", Projekt Magazin 05/2006).

Der Mensch lässt sich für Neues gewinnen

Innovationen in den Markt zu bringen und über Projekte Neuerungen einzuführen, sind komplexe und schwierige Aufgaben mit allerlei Hindernissen. Die Menschen dabei mitzunehmen, ist nicht nur eine Führungsaufgabe, sondern auch ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie als Projektleiter haben dabei das Heft des Handelns in der Hand und können skeptische Menschen mit zwiespältigen Gefühlen dafür gewinnen, Innovationen mitzutragen. Dies ist ein Prozess, der seine Zeit braucht. Hier kann nichts erzwungen, aber der Prozess kann befeuert werden. Folgende fünf Empfehlungen gebe ich Ihnen dazu auf den Weg:

- Überlegen Sie zunächst, welche Haltung Sie selbst gegenüber Neuem einnehmen. Sagen Sie sich immer "Neues, wo bist du – her damit!" oder lassen Sie auch mal lieber zunächst die anderen erste Erfahrungen sammeln, bevor Sie "auf den Zug aufspringen"?
- Befragen Sie Skeptiker so früh wie möglich nach ihren Vorbehalten. Fassen Sie dabei häufig zusammen, was Sie verstanden haben. Lassen Sie sich ergänzen, korrigieren oder bestätigen. Schreiben Sie das Gehörte im Zweifel auf, ausführlich und verständlich. Ihre Notizen werden Ihnen später helfen, um Vorbehalte und Einwände in der Kommunikation zum Projekt zu berücksichtigen und proaktiv auszuräumen.
- Nehmen Sie Fragen, Einwände und Kritik ernst. Hindernisse dieser Art sind auch Anzeichen dafür, dass Ihre Vorschläge noch nicht optimal sind. Je früher ein Einwand behandelt und eine Frage beantwortet wird, desto sicherer können Sie sein, dass Sie Hürden, die Ihrer Neuerung im Weg stehen, überwinden können.
- Zeigen Sie sich wertschätzend, kompromissbereit und denken Sie in Lösungen. Vermeiden Sie Sätze wie "Das geht nicht!". Verwenden Sie lieber "Dazu überlege ich mir was" – und machen Sie die Lösung zu Ihrer Herzensangelegenheit. Ihr Gegenüber wird es spüren, wenn Sie für das Projekt bzw. die Innovation brennen.
- Nutzen Sie die vier Schlüssel zum Öffnen von Menschen für Innovationen. Suchen Sie nach Gelegenheiten, den ein oder anderen Schlüssel auszuprobieren. Setzen Sie die Übungen aus der Arbeitshilfe auf Ihre Agenda. Nutzen Sie die Arbeitshilfe auch zum Selbstversuch. Denn jeder hat sicher selbst auch einmal Hemmungen, dem Neuen seine Referenz zu erweisen.

Der mächtigste Gegner des Neuen ist das Nichts-Tun, das Aussitzen, die Antriebslosigkeit. Dann kämpfen Sie und ihr Team gegen Windmühlen der Ignoranz und müssen immer wieder Grenzen und Hürden überwinden, soll sich das Neue durchsetzen.

 Eine Innovation einzuführen, ist sehr häufig ein langer und manchmal auch steiniger Weg. Auch wenn – um im Bild zu bleiben – es wichtig ist, dass Sie möglichst viele Beteiligte auf diesem Weg mitnehmen, ist es nach meiner Erfahrung im Zweifel oft besser, wenn Sie die ersten schwierigen Abschnitte dieses Wegs mit Ihrem Kernteam bewältigen. Die Erfahrungen, die Sie dabei gemeinsam sammeln, werden Ihnen später helfen, wenn Skeptiker versuchen, das Vorhaben zu stören.

Das stärkste Instrument bei der Einführung von Innovationen ist aber der unbedingte Wille, das wirkliche Wollen, dass das Projekt gelingt. Dieser Wille kann sprichwörtlich Berge versetzen und überwinden.

Literatur

- Dueck, Gunter: Das Neue und seine Feinde: Wie Ideen verhindert werden und wie sie sich trotzdem durchsetzen; Campus Verlag, 2013
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: **Crashkurs IT-Projektleitung, Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten**, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau 2016