

Change: Veränderung oder

Krisen, Konflikte und der Druck zur ständigen Veränderung gehören zum New Normal. Die Lust und Fähigkeit zur Veränderung wird zur Schlüsselkompetenz auf allen Unternehmensebenen. Voraussetzung sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie ein agiles Mindset. Allerdings wird dabei häufig die Reflexion der Frage vergessen, welche Haltung notwendig ist, um Veränderungskompetenz zu entwickeln und Veränderungen durchzuführen.

Rahmenbedingungen die bessere Lösung sein kann als die revolutionär-umstürzlerische Veränderung.

Unternehmen müssen sich nicht unbedingt ständig neu erfinden, sondern sich immer wieder neu ausrichten. Erforderlich sind darum sowohl die revolutionäre Veränderungsfähigkeit als auch die evolutionäre Anpassungsfähigkeit. Entscheider – Unternehmer und Führungskräfte – sollten beide Fähigkeiten beherrschen und prüfen, was notwendig ist: Veränderung oder Anpassung?



change

Eine Frage der Haltung

Aktives Changemanagement ist in den letzten (Krisen-) Jahren in der modernen Arbeitswelt zu einer essenziellen Managementkompetenz geworden. Die aktuellen Herausforderungen durch Globalisierung, demografischen Wandel, Strukturwandel, Technisierung und Digitalisierung setzen eine hohe Veränderungsfähigkeit voraus. Es genügt nicht, den formalen Rahmen zu verändern – auch das zugrundeliegende Menschenbild sollte hinterfragt und angepasst werden, um zukunftsfähig zu sein. Dabei gilt: Eine Veränderung ist eher ein Marathon als ein Sprint. Zuweilen benötigen die Betroffenen einen langen Atem und Geduld. Auf der anderen Seite gibt es etliche Entscheider, die dem Zwang zum Change unkritisch nachgeben. Ihnen ist der Blick für die Option verloren gegangen, dass die evolutionäre Anpassung an geänderte

Menschliche Zugewandtheit

Ist die Entscheidung für den Change getroffen, darf von den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitenden nicht voraussetzungslos erwartet werden, sie würden über die erforderliche Veränderungsbereitschaft und -kompetenz verfügen. Dies ist selten der Fall, zumindest bei einem Großteil der Menschen. Dies veranschaulicht das Bild des „House of Change“: Menschen und Unternehmen können sich in unterschiedlichen Zimmern befinden, wenn es um Veränderung geht. Konkret bedeutet das:

- Ob sich Mitarbeitende in den Zimmern der Selbstzufriedenheit und der Verweigerung aufhalten oder
- in denen des Aufbruchs und der Erneuerung, macht einen großen Unterschied.

Anpassung?

Checkliste

Veränderungsbereitschaft: Eine Frage der Veränderungskompetenz und der Haltung

1. Prüfen und entscheiden: Revolutionäre Veränderung oder evolutionäre Anpassung?

2. Eine Haltung aufbauen, die geprägt ist von:

- Partizipation und menschlicher Zugewandtheit
- kooperativem Denken und Wir-Gefühl (Gemeinschaftsspirit entwickeln)
- Sinngebung durch eine Orientierung-gebende Zukunftslandkarte
- Empathie und Wertschätzung
- konstruktivem Umgang mit Widerständen
- dem Willen, Mitarbeitende dazu zu bewegen, an der Gestaltung des Unternehmens mitzuwirken

Veränderung ist nur möglich, wenn die einzelnen Mitarbeitenden dort abgeholt werden, wo sie stehen – oder wohnen. Wer den Change aktiv unterstützen und mitgestalten will, benötigt eine andere Ansprache als die Menschen, die sich ängstlich am Bestehenden festklammern.

Entscheider, die im Unternehmen erfolgreiche Veränderungsprozesse herbeiführen wollen, die von möglichst vielen mitgetragen werden, müssen die Überzeugung leben, jeder einzelne Mensch sei es wert, von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Changes überzeugt zu werden.

Kooperatives Denken und Wir-Gefühl

Erfolgreiche Changeprozesse setzen individuelle und organisationale Veränderungsbereitschaft und -kompetenz voraus, also Menschen und Unternehmen, die zum Wandel willens und fähig sind. Damit alle Beteiligten an einem Veränderungsstrang ziehen, ist es zielführend, einen Geist der Kooperation und der Zusammenarbeit zu entfachen und ein Wir-Gefühl zu kreieren. Zentrales Ziel ist es, Menschen dazu zu bewegen, an der Gestaltung des Unternehmens mitzuwirken. Und das ist eine Aufgabe der Führung, die in Sitzungen, Meetings & Einzelgesprächen Überzeugungsarbeit zu leisten hat, um die Menschen, die im „House of Change“ in den Zimmern

der Selbstzufriedenheit („Warum etwas ändern, läuft doch alles super!“) und

der Verweigerung („Veränderung? Nein danke!“) wohnen,

zum Umzug zu bewegen, bevor diese in den dunklen Verweigerungsverliesen des Kellers verschwinden. Erfahrungsgemäß ist es möglich, insbesondere durch ein im gesamten Unternehmen entfachtes Wir-Gefühl eine Veränderungshaltung zu etablieren und die individuelle sowie die organisationale Veränderungsbereitschaft gleichermaßen zu stärken. Menschen und Unternehmen atmen gemeinsam den Geist des Wandels. Eine Metapher für die Wirkkraft der Kooperation ist das erste Foto eines „schwarzen Lochs“. Es konnte nur entstehen, weil die Kraft aller Teleskope der Welt aus allen Kontinenten und aus Demokratien und Autokratien genutzt wurde, um es zu erstellen. Ohne den Gedanken der Kooperation werden wir die gewaltigen Probleme der Gegenwart nicht in den Griff bekommen.

Sinngebung durch gewünschten Soll-Zustand

Um in den Change zu gelangen, sollten Unternehmen und Menschen auf ein gemeinsames Ziel und einen

gewünschten Soll-Zustand fokussiert sein, der auf die Betroffenen eine unwiderstehliche Sogwirkung ausübt. Veränderungsprozesse – und das gilt nicht nur für wirtschaftliche, sondern ebenso für gesellschaftliche und politische Changeprojekte – scheitern oft aus einem Grund: Es fehlt ein Grundverständnis für das motivierende Ziel der gemeinsamen Reise, sodass niemand weiß und einschätzen kann, warum man die Mühen der Veränderung auf sich nehmen sollte.

Klug ist es daher, das Zielbild in einer Zukunftslandkarte zu visualisieren, wobei dies für das Unternehmen und die Menschen (organisationale und individuelle Veränderungsbereitschaft) geleistet werden sollte.

Mit Empathie raus aus dem Verweigerungsverlies

Die Bereitschaft, Veränderungen mitzugestalten, ist nicht nur eine Frage des Könnens, sondern auch – und vor allem – eine Frage des Wollens. Den Betroffenen müssen Gründe an die Hand gegeben werden, warum es sich für sie lohnt, sich zu beteiligen. Darum sind bei der Begleitung des Veränderungsprozesses Empathie und Einfühlungsvermögen seitens der Entscheider gefragt.

Sie stehen in der Pflicht, die Menschen auf dem Laufenden zu halten und sie über die Konsequenzen der Veränderung für ihren Verantwortungsbereich zu informieren.

■ Denn wer Changeprozesse im Detail überblicken und nachvollziehen kann, ist eher bereit, sich mit Engagement an der Umsetzung zu beteiligen.

■ Wem hingegen der Change verordnet und damit aufgezwungen wird, ohne das Warum erklärt zu bekommen, verbleibt lieber im Verweigerungsverlies.

Widerstände nutzen

Unternehmen sind menschliche und emotionale Orte. Sie leben von komplexen Persönlichkeiten, von Beziehungen und Ambiguitäten. Darum gilt: Trotz Zugewandtheit, Wir-Gefühl, Sinn und Empathie sind Veränderungsprozesse ohne Widerstände und Konflikte kaum denkbar. Ein Perspektivenwechsel hilft weiter: Der Widerstand sollte als natürliche Ressource verstanden werden. Die Einwände und Nörgeleien von Mitarbeitenden lassen sich konstruktiv nutzen, indem der Entscheider oder die Führungskraft nach einem Ausweg oder einer Problemlösung fragt. „Ihr Widerstand ist in Ordnung. Können Sie eine Lösung vorschlagen? Wie soll es Ihrer Meinung nach weitergehen?“ So fühlt sich der Widerständler ernstgenommen und vielleicht ist seine Problemlösung tatsächlich tragfähig und umsetzbar.

Wenn Mitarbeitende allerdings weiterhin primär als Kostenfaktoren und Mittel zum Zweck gesehen und bei Widerständen disziplinarisch eingeordnet werden, können sie auch im Changeprozess ihre Potenziale nicht ausschöpfen. Das Unternehmen wird zu einer Potenzialvernichtungsmaschine, der Erfolg der Veränderungsprozesse ist gefährdet. Darum ist es zielführender, sie zu beteiligen und mitwirken zu lassen und für ein Klima zu sorgen, in dem sie ihre Potenziale entfalten können.

Fazit

Es gibt für Change keine Blaupausen, aber sehr wohl Gesetzmäßigkeiten. Gelungene Veränderungsprozesse setzen Mitarbeitende voraus, die den Change mittragen, sowie Führungskräfte, die die Mitarbeitenden zur Beteiligung bewegen können. Erst wenn die Haltung stimmig ist und die individuelle sowie organisationale Veränderungsbereitschaft vorhanden sind, ist es sinnvoll, sich mit der Frage nach dem Veränderungs-Know-how zu beschäftigen und zu prüfen, mit welchen Tools, Methoden und Techniken in die Umsetzung gegangen werden soll.



Die Autorin:

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting und Expertin für Top-Managementcoaching. Sie berät und begleitet ambitionierte Unternehmen in Veränderungs- & Wachstumsprozessen. Ihre Bücher „Personal Branding durch Fokussierung“ (2018) und „Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten“ (2020) sind bei GABAL erschienen. Sie veröffentlicht in der Fachpresse regelmäßig Artikel zu den Themen Change und Transformation.

✉ nienkerke-springer@wissensmanagement.net