

Veränderungsprozesse in Unternehmen zielorientiert gestalten

Change Management oder der stete Wandel als lustvolle Herausforderung

Die Pandemie hat es gezeigt: Unternehmen müssen in kurzer Zeit auf veränderte Bedingungen reagieren – oder noch besser, proaktiv entscheiden und handeln. Damit Veränderungen nachhaltig greifen, sollen sie aber nicht nur von oben diktiert, sondern über alle Hierarchiestufen verstanden und akzeptiert werden.

VON REGULA ZELLWEGER

Schon die Griechen wussten es: «panta rhei», alles fließt, und: «Man kann nicht zwei Mal in denselben Fluss steigen.» Und al-Hariri, 1054–1122, formulierte es für die arabische Welt: «Wechsel heisst das Weltchicksal.» Und Schopenhauer wiederholte die alte Weisheit: «Der Wechsel allein ist das Beständige.» Quer durch die Jahrtausende und die Kulturen ist man sich einig: Veränderungen sind normal – aber nicht immer genau gleich, also nicht vorhersehbar.

«Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen», sagt man in China. In diesem Sinn nennt man das Bauen von Windmühlen Change Management. Es geht nicht um das Verhindern von Veränderungen, sondern darum, ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen der einzelnen Menschen und einer optimalen Unternehmenszielerreichung zu bewirken.

Sinnvolles Vorgehen

Change Management hat man immer gemacht, es aber nicht mit dem Anglizismus benannt. Mit der Bezeichnung wird es aber reflektiert und definiert, in Sprache gefasst, in Phasen eingeteilt und in Weiterbildungen gelehrt. Beispielsweise mehrere Fachhochschulen bieten einen CAS Studiengang Change Management an, Dauer rund 18 Unterrichtstage, in etwa sechs bis acht Monaten.

Worin liegt der Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und Change Management? Während sich die Organisationsentwicklung hauptsächlich auf die Organisation fokussiert, geht es beim Change Management um die Begleitung und Führung von organisationalen Veränderungsprozessen, um die Gestaltung der Wechselwirkung zwischen der Sachebene und dem psychosozialen System – mit dem Ziel, notwendige Veränderungen zum Nutzen der Organisation optimal zu realisieren. Man positioniert ein Unternehmen zielorientiert erfolgreich im Markt, und es geht nicht um stetes Verändern um der Veränderung willen oder darum, sich als Manager ein Denkmal zu setzen.

Ängste und Widerstand

Veränderung weckt zuerst oft Ängste, dann Widerstand, das ist eine urmenschliche Reaktion. Je nach Perspektive wird sie unterschiedlich wahrgenommen und

erlebt. Widerstand ist nicht per se kontraproduktiv, sondern zeigt an, wo angesetzt werden muss – und ist somit hilfreich für einen Change Prozess. Widerstand deutet auch darauf hin, dass sich Mitarbeitende stark mit ihrer Aufgabe oder mit dem bisherigen System identifizieren. Man gibt nicht gern auf, was einem vertraut ist. Widerstand könnte man als hinweisendes Feedback betrachten, deshalb müssen Einwände ermutigt und ernst genommen werden, egal ob sie top down oder bottom up kommen. Veränderung setzt vor allem Vertrauen voraus. Vertrauen heisst auch sich trauen, zutrauen. Man muss alle Involvierten mit ins Boot holen und dafür ist transparente Kommunikation unabdingbar. Dabei ist es wichtig, systemisch zu denken und zu handeln und wertschätzend die Sinnhaftigkeit und den Nutzen der Veränderung für den langfristigen Bestand der Organisation zu betonen. Alle Beteiligten sollen erkennen, dass sie mit ihrem Aufwand und ihrer Anstrengung einen wertvollen und sinnvollen Beitrag für die Organisation leisten.

Akzeptanz

Wie ein Unternehmen, eine Abteilung, ein Projektteam oder ein einzelner Mensch Veränderungsprozesse gestaltet, hat viel mit grundsätzlichen Faktoren zu tun. Change Management hat mit Identität, Stabilität, Risikobereitschaft,

Kreativität, Mut und Rollenvielfalt zu tun. Werte sind zentral beim Change. Es geht um Kreativität beim Lösen – oder Los-Lösen, oder Los-Lassen – von Problemen. Dazu muss man sich der eigenen Rollen bewusst sein und in andere schlüpfen können. Um die Komplexität zu erfassen, muss man auch mal frechmutig unorthodoxe Wege gehen und einen gut gefüllten Werkzeugkoffer mit Methoden zur Verfügung haben.

Organisationen sind primär für ihre Kunden da. Die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden soll gestärkt werden, sie sollen motiviert sein, ihren Beitrag für den Erfolg und damit für die dauerhafte Existenz des Unternehmens zu leisten – und dabei auch mal über den eigenen Schatten zu springen.

Es ist wichtig, dass man in der Rolle eines Change Managers – egal in welcher Funktion im Unternehmen oder als externer Berater – nicht für andere Antworten findet oder erfindet, sondern Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten schafft und überzeugend aufzeigt. Denn Zwang und Bevormundung können eine fatale, kindliche Opferhaltung provozieren.

Strategie

Zuerst findet man heraus, was das Notwendige für die Organisation ist, beschreibt die Ist- und Soll-Situation aus relevanten Perspektiven und definiert dann erst die konkreten Veränderungs-

ziele. Oder in einzelnen Schritten ausgedrückt: Es gilt, das Gefühl für die Dringlichkeit schaffen und starke Partner ins Boot zu holen. Strategische Visionen und Initiativen werden entwickelt, evaluiert und kommuniziert. Fortschritt soll durch die Beseitigung von Hindernissen ermöglicht werden. Erste Erfolge werden generiert und wertschätzend kommuniziert. Nun wird die Beschleunigung weiter angetrieben, mit steten Feinabstimmungen, und die Veränderungen werden verankert.

Das Ziel soll in einem vorgängig definierten Zeitraum erreicht – und nicht wie Schnee vor einem Pflug vor sich hergeschoben werden. Es geht vor allem um das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens im sich verändernden Umfeld. Denn die einzige Konstante im Universum ist der stete Wandel. Dieser soll nicht als Behinderung, als bössartiges «Dreinpufchen» des Schicksals erlebt werden, sondern als lustvolle Herausforderung. Oder um es mit Richard Wagner zu sagen: «Wandel und Wechsel liebt, wer lebt.»

Serie Arbeitswelt von Regula Zellweger, dipl. Psychologin FH, dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin, Buchautorin. Bisher: Arbeitszufriedenheit, 8.10.; Portfolio-Lebensstil, 15.10.; Burnout vorbeugen, 19.10.; Übergänge, 2.11.; Resilienz, 16.11.; Entscheiden, 26.11.; Krisenmanagement, 7.12.; Erwartungen, 21.12.; Fremdsprachen, 31.12.; 2022: Coping-Strategien, 7.1.; Berufliche Mission, 25.1.; Weiterbildung, 1.2.; Biografiearbeit, 8.2.; Yes-Butter – Why-notter; 11.2.