

Change Management

Herausforderungen meistern!

„Nichts ist beständiger als der Wandel“, wusste bereits ca. 500 Jahre v. Chr. schon Heraklit. Dennoch, viele ManagerInnen können diesen Ausspruch und die Forderung nach „weiter – höher – schneller – alles ändern“ schon nicht mehr hören. Wandel und Veränderung sind keine neuen Phänomene, nur die Geschwindigkeit, in der Unternehmen heute gezwungen sind, sich zu verändern, hat sich erhöht. Der Leistungs- und Veränderungsdruck nimmt zu.



Mag. Carola Payer ist Expertin für Innovationen und Veränderungen in persönlichen, organisatorischen, wirtschaftlichen und sozialen Bereichen; Betriebswirtin, Gründerin und Geschäftsführerin von PAYER & PARTNER

Wo immer man heute in der Wirtschaft, zum Teil auch in öffentlichen Institutionen und Verwaltungen, hinkommt, sind Führungskräfte aller Stufen zunehmend stärker gefordert und belastet – oft bis an die Grenzen der Zumutbarkeit. Die Geschwindigkeit der Veränderungen im technologischen Bereich (insbesondere in der Mikroelektronik, der Informatik und der Telekommunikation), aber auch die sich immer schneller veränderten Märkte auf Kunden- und Konkurrenzseite, die zahlreichen Tools die für die unternehmerische Steuerung entwickelt werden, führen zu einer hohen Anforderung der Unternehmen an die eigene Veränderungsbereitschaft und -geschwindigkeit.

In der Praxis ist erkennbar, dass Veränderungen bei Unternehmen sehr oft noch zusätzlich mit dem „Einführen von neuen Systemen“ unterstützt werden. Will man die Geschwindigkeit in der Produktion steigern hilft eventuell ein neues Computersystem, soll die Kommunikation verbessert werden – werden Tools (Internetforen u.a.) eingeführt. Die erwartete Flexibilität und Effizienz wird aber oft nicht erreicht, oft passiert sogar das Gegenteil. Durch die ständigen Eingriffe in das System entsteht bei den MitarbeiterInnen oft sogar die „Mentalität des Bewahrens“ und des „Sich-Nicht-Verändern-Wollen“. Change Management wird oft gleichgesetzt mit der Arbeit an der Strategie, dem System und den Prozessen im Unternehmen. Die Auseinandersetzung mit den Menschen und deren Verhalten innerhalb des Systems Unternehmen wird aber noch im starken Maße vernachlässigt.

Man könnte vermuten, dass Organisationen noch immer als triviale Maschinen betrachtet werden und ManagerInnen versuchen diese Systeme zu zügeln versus des Bildes einer Organisation als lebendes, selbstorganisierendes System, das durch gezielte Interventionen in Bewegung gebracht wird. Die Komplexität der Organisationsentwicklung wird unterschätzt und auch der Bedarf an der Veränderungsfähigkeit der Menschen in der Organisation zu arbeiten.

Viele Unternehmen werden aufgrund von Globalisierung, Shareholder Value und Informationstechnik in den nächsten Jahren weiter gezwungen sein, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern und ihre Produktivität zu steigern. Unumstritten gilt,

dass die Innovationskraft von Unternehmen durch die Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen bestimmt wird. Spitzenleistungen sind nur mit kreativen, kooperativen, selbstbewußten Menschen erreichbar, die Veränderungen „cool“ begegnen und bereit sind sich damit auseinanderzusetzen. Change Management muss daher in Zukunft den Schwerpunkt mehr darauf legen, die Menschen dazu ermutigen und zu ermächtigenden Veränderungsprozesse bewusster zu reflektieren und zu gestalten.

Auch nach dem Veränderungszyklus nach Kondratieff erreichen wir nun die 6. Phase, in der es im wesentlichen darum geht, dass wir zukünftig die weichen Faktoren besser nutzen. Große Fortschritte werden nicht mehr in erster Linie durch neue Hardware, durch noch bessere Technik oder durch besseren Zugang zu Fremdkapital erzielt, sondern durch die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten.

Während im 19. Jahrhundert die Erfindung der Dampfmaschine (1. Kondratieff) und die Massenfertigung von Stahl (2. Kondratieff) die Wirtschaftslandschaft geprägt hat, wurde der 3. Kondratieff neben der chemischen Industrie durch die Elektrotechnik geprägt, der 4. Kondratieff durch die massenhafte Verbreitung von Autos, Fernseher, Telefonen und Computer, im 5. stand der effiziente Umgang mit Information und Wissen im Vordergrund. Im 6. nun die Art und Weise wie Menschen zusammenarbeiten.

Es gibt inzwischen hinreichend Literatur über das „Was“ und das „Warum“ der notwendigen Veränderungsprozesse in Unternehmen. Es besteht ein starker Anspruch an Unternehmen veränderungsfreundlich zu sein. Jedoch was macht konkret eine veränderungsfreundliche Unternehmenskultur aus und „Wie“ können Führungskräfte gezielt vorgehen um diese Veränderungsfreundlichkeit zu fördern.

Unternehmen sind nicht nur durch ihre Struktur und die sie umgebende Umwelt beeinflusst, sondern werden als komplexe soziale Systeme durch die Interaktionen und Verhaltensweisen ihrer MitarbeiterInnen bestimmt. Grundannahmen, Einstellungen, Normen und Werte der MitarbeiterInnen sind grundlegende Elemente der Unternehmenskultur. Deswegen sind sie

DAS WICHTIGSTE BEI DER VERÄNDERUNG IST DIE LUST AUF SIE



auch entscheidend für die angestrebten Veränderungen. Beim Change Management steht nicht das „Was“ sondern vielmehr das „Wie“ im Mittelpunkt des Interesses:

Wie können neue Unternehmenskonzepte, neue Organisationsstrukturen, Innovationen optimal initiiert und vermittelt werden? Wie schafft man es, visionäre Veränderungsansätze in einer Organisation adäquat umzusetzen? Wie kann man das Interesse, die Bereitschaft und das Engagement der vom Wandel Betroffenen- der Organisationsmitglieder- gewonnen und genutzt werden? Wie kann es gelingen, den Übergang vom Alten und Vertrauten zum Neuen und Unbekannten so zu steuern, dass die stattfindende Veränderung nicht als (zer-)störender Eingriff sondern als erstrebenswerter Wandel wahrgenommen wird? Wie können die umgänglichen, mit jedem Veränderungsprozess verbundenen Probleme und Konflikte bewältigt werden und eine erfolgsversprechende Annäherung von unternehmerischen Ist- und Sollzustand erreicht werden?

Wie erreiche ich Veränderungsbereitschaft beim einzelnen Mitarbeiter, in Teams und wie führt man Organisationen hin zu einer veränderungsfreundlichen Kultur? Man kann einmal damit starten zu überlegen, wie man die Veränderungsbereitschaft einer Person fördern kann.

ARBEIT AN DER VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – und was motiviert ihn sein stabiles bekanntes Gefüge zu verlassen und einen Schritt nach vorne zu machen oder Adaptionen zu akzeptieren? Er wird motiviert durch positive Energien, wie Neugier, klare Visionen beziehungsweise Bilder der veränderten Zukunft und das Gefühl, das es sich lohnt sich zu verändern. Viele orientieren sich mehr nach dem was sie verlieren, als nach dem was sie gewinnen. Auch aktive Beteiligung (die Möglichkeit Einfluß zu nehmen oder zumindest gut informiert zu sein) erhöht die Bereitschaft „mitzugehen“.

Das Wichtigste bei der Veränderung ist die Lust auf sie, außer es besteht schon so ein hoher Leidensdruck,

das man daraufhin die Veränderung leichter akzeptiert. Für Führungskräfte heißt das, offene und klare Kommunikation im Veränderungsprozess, skizzieren von nachvollziehbaren Visionen, Klarheit über die zukünftigen Positionen und Tätigkeitsfelder von MitarbeiterInnen. Ja, aber was, wenn sich auch etwas zum negativen entwickeln wird. Die Wahrheit hintanzuhalten und MitarbeiterInnen dann mit den von ihnen vielleicht schon vermuteten oder in zahlreichen Gerüchten verbreiteten negativen Auswirkungen zu konfrontieren, kostet mehr Vertrauen als proaktiv die negativen Szenarien offen zu kommunizieren.

VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT VON TEAMS

Die Schwierigkeit dieser inneren Hürdenläufe die eine Person bei Veränderungsgewohnheiten mitmacht, indem vielleicht alte Verhaltens- und Denkmuster aufgegeben werden müssen, multiplizieren sich, wenn es sich um Veränderungen in einem System (einer Abteilung, einer Firma, einem Konzern) geht. Denn da hat nicht nur eine Person „feste“ Überzeugungen, sondern alle. Und alle haben schon ein System entwickelt miteinander auszukommen und sich zu verständigen. Selbst wenn es eines ist, dass eventuell ineffizient ist und unnötig Energie kostet, aber zumindest ist es „gewohnt“.

Und wie bewegt man nun diese „Ge-Wohnheits-Gemeinschaft“ mit viel Stabilitätsbedürfnis, denn neues macht ja Angst, in eine „neue“ oder „andere“ Zukunft. Berater oder Coaches von außen können hier gute Impulse setzen und unterstützen, aber die wesentliche Führungsaufgabe die MitarbeiterInnen ins neue Boot zu holen, kann nicht delegiert werden.

Qualitative Dialoge zu führen ist hier wesentliche Aufgabe des Managements versus Monologe, die nur die Notwendigkeit der Veränderung oder Anpassung erklären. Qualitative Dialoge heißt, wirklich in Austausch mit den MitarbeiterInnen zu kommen, sie in den Veränderungsprozess zu integrieren, mit ihren Widerständen und Ängsten wertschätzend statt genervt umzugehen und das Know-how über die Organisationseinheiten zu nutzen. Nur zu oft hören wir in Unternehmen. „Ja, ich hab schon einen neuen Chef, aber ich hab ihn noch nie gesehen.“ MitarbeiterInnen wer-

ICH BRAUCHE EINEN NEUEN BRAUCH,
DEN WIR SOFORT EINFÜHREN MÜSSEN,
NÄMLICH DEN BRAUCH, IN JEDER NEUEN
LAGE, NEU NACHZUDENKEN.
(BERTHOLD BRECHT)



den weder informiert, geschweige denn am Veränderungsprozess beteiligt. Dies liegt aber nicht an einem schlechten Change Management sondern an der generell gelebten Kultur des Miteinanders.

Wird im Alltag wenig bis nicht kommuniziert und wenn nur mit wenig wahrer Aufmerksamkeit, wieso soll es dann bei einem Veränderungsprozess anders sein. Andererseits kann vielleicht eine Ausnahmesituation eine gute Möglichkeit sein zu reflektieren, wie gut das Vertrauen, die Informations- und Kommunikationskultur im Unternehmen beschaffen ist.

MENSCHEN KANN MAN NICHT „UMSTELLEN“

Betrachtet man nun das gesamte Unternehmen, hat man, wenn man Kultur als Menge an Gewohnheiten, die eine Organisation von der Umwelt unterscheidet, eine „Gewohnheits-Tier-Herde“ mit gewohnten Interaktionen und Verhaltensweisen, die es in Bewegung zu bringen gilt. Diese starke Abhängigkeit von den Menschen macht Veränderungsprozesse so schwer. Menschen lassen sich nicht so leicht „umstellen“ wie Maschinen.

Um im Fall der Fälle beweglich zu sein, gilt es eine Kultur zu schaffen, die in sich, trotz stabiler Strukturen und Prozesse beweglich bleibt. Das würde heißen, die Bereitschaft zu haben und offen zu sein, definierte Regeln, erworbene Gewohnheiten, kollektive Überzeugungen, Privilegien zu reflektieren und wenn notwendig zu adaptieren oder loszulassen um sich positiv weiterzuentwickeln. Kreative Unruhe wird in der Change Management Forschung als wesentliches Kriterium für veränderungsfreundliche Kultur hervorgehoben.

Kreative Unruhe ist ein teilnehmerfokussiertes Management-Prinzip, das die positive und konstruktive Diskussions- und Kommunikationskultur in Unternehmen und anderen soziotechnischen Systemen beschreibt und fördert. Kreative Unruhe basiert auf gegenseitigem Respekt, Ehrlichkeit, Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung im Umgang miteinander. Sie fördert unkonventionelle Ideen, Teamwork und Motivation unter den Teilnehmern, damit diese Qualität und Spitzenleistung erbringen können.

Sie beinhaltet quasi die Förderung von Zusammengehörigkeitsgefühl, Konfliktfähigkeit, Sinnvermittlung und Kommunikation. Wir werden nicht vermeiden können – das die Welt sich immer schneller dreht – aber wir können daran arbeiten wie wir damit umgehen und „cool“ zu bleiben auch wenn uns alles über den Kopf wächst. „Cool“ zu sein heißt, egal was passiert, einen Schritt zurückzumachen, sich das ganze in Ruhe anzusehen, die Bereitschaft Altes loszulassen und sich auf Neues einzulassen, zu handeln und vor allem die Führungskräfte zu mobilisieren sich nicht auf die Veränderung selbst sondern auf das Führen der Menschen zu konzentrieren.

VeränderungsCoolness heißt für Führungskräfte Arbeiten an der Selbstkompetenz (Selbstbewusstsein, die Fähigkeit gut mit sich selbst zurechtzukommen, sich selbst zu steuern, Gelassenheit gewinnen) und an ihrer Sozialkompetenz (souveräner Kommunikation mit anderen, Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen).

INSight für Sie!

**Mit einem Abo um
36,- Euro pro Jahr
wissen Sie, was
Sie zu Ihrem
beruflichen und
persönlichen
Erfolg brauchen.**



**Bestellung unter:
info@technokontakte.at**