

## Wie nehmen Sie die Analogien mit?

-- [Download Wie nehmen Sie die Analogien mit? as PDF](#) --

Jeder Change-Prozess ist anders. Das ergibt sich aus der Veränderungsnotwendigkeit (der Ausgangssituationen auf der wirtschaftlichen Seite), unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten und dem Veränderungsvermögen (Veränderungskompetenz und Veränderungsmotivation) der Mitarbeiter.

Wenn wir Change-Prozesse planen, betrachten und beachten wir mit besonderer Aufmerksamkeit diese drei Ebenen. Je stärker der Zahlendruck den Change vorgibt, desto stärker richten wir die Change-Architektur (Den Change-Plan, oder auch Change-Konzept) auf eine top-down Vorgehensweise aus. Beispielsweise, in dem Strategie und Zahlen vorgegeben werden und diese nach speziellen Kriterien, kaskadierend und als Rahmenvorgaben durch das Unternehmen getragen werden. Diese Prozesse werden „hart“ gesteuert. Das funktioniert gut, wenn die Mitarbeiter überzeugt sind, dass dieser Weg für das Unternehmen und für Ihre Arbeitsplätze förderlich ist. In vielen Fällen lösen diese Prozesse heftigen Widerstand aus. Der kann aktiv geäußert oder passiv geschehen. Häufig erleben wir Widerstand, wenn die Mitarbeiter den Prozess nicht wollen oder die Fähigkeit des Wandels nicht vorhanden ist, das Können fehlt und das nicht Wollen deswegen auslöst. Auch in einem solchen Fall ist es möglich den Change „durch zu ziehen“, nur müssen wir die Konsequenzen, die Effekte, einer solchen Vorgehensweise betrachten. Die Ausübung von Macht erzeugt Mitmacheffekte, das ist unstrittig. Auf der anderen Seite produzieren wir leisen Widerstand, innere und tatsächliche Kündigungen, eine negative Haltung gegenüber dem Unternehmen und der Führung. Diese Effekte wiegen schwerer, als so mancher Rechenkünstler die Ergebnisse schön rechnet.

Denn Mitarbeiter die sich aus der normalen inneren Haltung erst einmal hinaus begeben haben, konstruieren negative Bilder über die Unternehmung und damit Meinungen, die sich wie Viren im Unternehmen ausbreiten. Die Konsequenzen brauche ich an dieser Stelle nicht zu schildern, die kennen sie sicherlich. Das Risiko ist also hoch.

Deswegen sind Change-Prozesse zu bevorzugen die die Mitarbeiter fordern und fördern. Wir achten auf eine klare und deutliche Kommunikation, binden die Mitarbeiter ein und qualifizieren sie, wenn nötig. Wenn wir das tun, steigern wir das Veränderungsvermögen des Unternehmens, die zweite wichtige Achse unserer Betrachtung. Je besser das Veränderungsvermögen der Mitarbeiter ausgeprägt ist, desto geringer wird sich eine Veränderungsnotwendigkeit des Unternehmens darstellen, sagt die Theorie. Warum? Ein hohes Veränderungsvermögen sorgt für einen ständigen Reflektionsprozess, der sich sowohl auf das Innen (Zusammenarbeit, Prozesse, Know How etc.) als auch auf das Außen (Märkte, Kunden, Stakeholder, Marktbegleiter etc.) bezieht. Fast von unsichtbarer Hand vollzieht sich der kontinuierliche Wandel in eine für das Unternehmen richtige und wichtige Richtung. Publizisten sprechen von der „Lernenden Organisation“, Kritiker halten es für einen Mythos und für uns Praktiker ist es eine Vision. Auch wenn wir noch keine Unternehmung erlebt haben, die ohne Impulse von Außen, ihre eigenen blinden Flecken erkennt und behebt, so entspricht es unserer Erfahrung,

dass ein hohes Veränderungsvermögen dazu führt, dass im Unternehmen kontinuierlich agiert und gewandelt wird, unter Einbeziehung der Mitarbeiter und zwar so, dass Wissen genutzt und Widerstände gering ausfallen.

Die Unternehmenskultur, die dritte Achse, bezieht sich auf die gelebte Kultur im Unternehmen. In Change-Prozessen ist sie wichtig, weil wir nicht gegen sondern mit der Kultur agieren wollen, auch wenn der Auftrag ist, sie zu verändern. Wenn die Mitarbeiter beispielsweise stark einer Bedürfniskultur entsprechen, sie sich viel um sich selbst drehen, die Führungskraft als zuständig für ihre Bedürfnisse und Motivation erachten und sich wenig um die Zufriedenstellung ihrer internen oder externen Kunden dreht, dann macht es wenig Sinn zu sagen „Ab morgen steht der Kunde im Mittelpunkt“. Vermutlich ist es auch schon viele Male gesagt worden. Wenn ein solches Anliegen existiert, müssen wir Maßnahmen entwickeln, die im Sinne der „Bedürfniskultur“ stattfinden, aber die Wirkung einen „Stretch“ hin zur Kundenorientierung bewirkt. Ist die Kundenorientierung etabliert, was sich durch geändertes Verhalten der Mitarbeiter zeigt, haben sich auch die kulturellen Muster und Bilder verändert. Das bedeutet, dass sich in der Wirklichkeitskonstruktion der Mitarbeiter etwas verändert hat.

Die Unternehmenskultur ist also für manche Change-Prozesse ein Risikofaktor, immer dann wenn sie nicht beachtet wird. Integriert man die Unternehmenskultur gut in den Change-Prozess, hat man einen starken Spieler an Bord.

Das Change-Konzept, bzw. die Change-Architektur ist der maßgebliche Erfolgsfaktor für gelungene Changevorhaben. Werden die genannten drei Dimensionen sauber erfaßt und intelligent in einen Prozeß zusammengefügt, ist es möglich die Veränderungsnotwendigkeit des Unternehmens zu senken und gleichzeitig das Veränderungsvermögen zu steigern. Gelingt es, dies in einen dauerhaften Prozess zu implementieren, sind die Mitarbeiter zum wichtigsten Garrant für den Unternehmenserfolg geworden. Aus Analog wird Digital.

Susanne Alwart