

Change als natürliche Eigenschaft der Organisation

Veränderungskompetenz fördern

Firmen und Organisationen, deren Mitarbeitende natürlich und kompetent mit Veränderung umgehen, sind im Vorteil, aktuell erst recht: Sie haben motivierte Teams, auf die sie zählen können. Und erreichen damit ihre Ziele besser. Führungspersonen und HR-Professionals haben dabei eine wichtige Rolle, indem sie ermöglichen, dass Veränderungskompetenz zur natürlichen Eigenschaft der Organisation wird. Wie dies gelingt, zeigt dieser Beitrag.

Von Dr. Sibylle Tobler

Veränderungskompetenz fördern heisst, Menschen zu befähigen, unterschiedlichsten Situationen auf eine Weise zu begegnen, hinter der sie selbst stehen und die positive Resultate ermöglicht. Es heisst, Haltungen und Verhaltensweisen zu stimulieren, die einen eigenständigen, motivierten und erfolgreichen Umgang mit unterschiedlichen Situationen ermöglichen. Im Führungs-/Personalentwicklungskontext bedeutet dies, Mitarbeitende anzuregen, unternehmerische Prozesse selbstverantwortlich mitzutragen und mitzugestalten – ohne immer alles schön finden zu müssen, doch so, dass sie dahinterstehen.

Systematisches Vorgehen und flexibles People Management

Zweierlei ist dabei wichtig: Ein systematisches Vorgehen, das darauf beruht, zu verstehen, was im Kern im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt und warum dies wichtig ist. Und flexibles People Management, d.h. die Fähigkeit, passend auf die Vielfalt einzuspielen, wie Mitarbeitende Veränderungen begegnen. Die Kombination von systematischem und flexiblem Vorgehen zeichnet den hier vorgestellten Ansatz aus.

Systematisches Vorgehen: drei Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung als Orientierungsrahmen

Im Kern sind im Umgang mit jeder Veränderung drei Dimensionen essenziell:

1. Bereitschaft, genau hinzuschauen: Dimension der Wahrnehmung

Erfolgreich Verändernde nehmen sich Zeit, vor allem Handeln, Überblick und

Klarheit zu gewinnen: Was ist hier los? Was ist die Ausgangslage? Was sind wichtige Fakten? Und sie pflegen Wahrnehmungsweisen, die angemessenes Vorgehen ermöglichen. So trivial dies tönt: In der Praxis wird oft nicht genau hingeschaut. Man nimmt sich keine Zeit dazu. Man will sofort etwas tun. Man fokussiert auf Umstände, ohne zu realisieren, dass es die Wahrnehmung dieser Umstände ist, die das Verhalten steuert. Veränderungskompetenz wird gefördert, indem Mitarbeitende involviert werden, genau hinzuschauen, etwa: Wie sehen sie diese Reorganisation? Was sind für sie wichtige Fakten? Welche Haltung nehmen sie gegenüber dieser Situation ein? So kommt in den Blick, wo anzusetzen ist. Es werden (Selbst-)Reflexion angeregt und «Auto-piloten» gewohnter Sicht-, Denk- und Verhaltensweisen unterbrochen – jenseits von Wertung («Der will nur nicht», «Die taugt nichts») oder «Motivierungsversuchen» («Denken Sie doch positiver»).

2. Entschlossenheit und Mut, vorwärtszugehen: Dimension des Handelns

Erfolgreich Verändernde übernehmen Regie, entwickeln einen «motivierenden Horizont» und gehen situationsgerecht vor. Sie benennen reale Probleme und denken in Lösungen. In einem «motivierenden Horizont» verbinden sich ein klares Bild der angestrebten Situation mit einem positiven Gefühl, was dabei gewonnen werden kann. Das ist essenziell. Wo Kognition und Emotion «kompatibel» sind, arbeiten «Kopf» und «Bauch» zusammen. Dies ermöglicht engagiertes und erfolgreiches Handeln. Auch dies wird oft nicht gemacht: Es wird auf Ziele fokussiert, hinter denen man nicht steht.

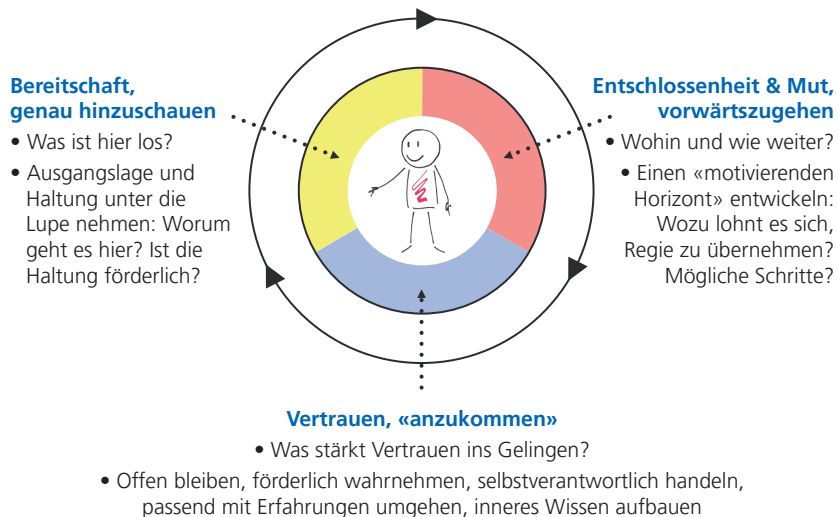
Es wird «Feuer gelöscht» ohne Bild einer wünschenswerten Situation. Es wird auf Umstände fokussiert und im Status quo verharret («Keine Zeit», «Ich kann doch eh nichts beeinflussen», «Geht nicht»). Veränderungskompetenz wird gefördert, indem Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wird, sich so auf Prozesse einzustellen, dass es für sie Sinn ergibt, sich zu engagieren, etwa: Wie müsste die Implementierung neuer Arbeitsprozesse verlaufen, sodass wir am Schluss sagen «Der Einsatz hat sich gelohnt»? Oder, etwa bei «Veränderungsmüdigkeit» im Team aufgrund aufeinanderfolgender Umstrukturierungen: Was braucht es, dass wir hinter diesen Prozessen stehen können? Wann würden wir sagen «Es ist nicht schön, aber wir haben einen guten Weg gefunden, durch diese Phase zu gehen»? Natürlich beinhaltet es auch, Mitarbeitende Ideen entwickeln zu lassen, wie sie zum positiven Verlauf beitragen können.

3. Vertrauen, «anzukommen»: Dimension einer positiven Erwartungshaltung

Erfolgreich Verändernde haben das Vertrauen, dass es immer wieder Möglichkeiten und Lösungen gibt – auch, wenn diese noch nicht sichtbar sind und sich eventuell anders einstellen als gedacht. Sie schauen genau hin, pflegen förderliche Wahrnehmungen, entwickeln einen «motivierenden Horizont», setzen selbstverantwortlich Schritte um – ohne Resultate abzwängen zu wollen oder den Bettel hinzuschmeissen, wenn Erwünschtes auf sich warten lässt. Sie bleiben offen. Sie freuen sich über Erfolgserlebnisse. Negative Erfahrungen nehmen sie als Anlass, erneut genau hinzuschauen. Sie sind engagiert und zugleich entspannt.

Der Veränderungskreis

Die 3 Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung
© Sibylle Tobler



In der Praxis fehlt es oft an Vertrauen. Veränderungskompetenz wird gefördert, indem Mitarbeitende in Bezug auf eine Veränderungssituation klären: Was stärkt unser Vertrauen, hier einen Beitrag leisten zu können und positive Resultate zu erzielen? Was schwächt dieses Vertrauen? Welche Schritte können unternommen werden, Vertrauen ins Gelingen, ineinander und in sich selbst (wieder) aufzubauen?

Der «Veränderungskreis»

Diese drei Dimensionen stehen in einer Wechselwirkung – daher spreche ich von «Veränderungskreis». Im Unterschied zu Phasen- oder Verlaufsmo- dellen und linearen Konzepten («Wie komme ich von A nach B») wird Umgang mit Veränderung als nicht endendes Durchlaufen dieser drei Dimensionen verstanden.

In Orientierung am Veränderungskreis erkennen Sie rasch, wo Ressourcen und Schwierigkeiten im Umgang mit Veränderung liegen, ob Mitarbeitende genau hinschauen oder nicht, ob sie motivierende Perspektiven haben und selbstverantwortlich Schritte umsetzen oder im Status quo verharren, ob es Vertrauen gibt, Wichtiges erreichen zu können oder nicht. Je nachdem können Sie unterstützen oder intervenieren.

Der Veränderungskreis lässt sich flexibel in bewährte Konzepte und Prozeduren integrieren. Sie können darauf zurückgreifen als Teil eines coachenden Führungsstils. Sie können ihn auch als gemeinsamen Orientierungsrahmen einführen, etwa mit einem Workshop als Basis der Team- oder Organisationskultur (siehe Grafik).

Flexibles People Management: «Aufbrechen» stimulieren, bei «Verharren» intervenieren

In Orientierung am Veränderungskreis lässt sich eine positive Veränderungskultur fördern. Stellt sich die Frage: Wie kommt es, dass es Mitarbeitende gibt, die auf natürliche Weise in diesem Kreis unterwegs sind – während andere sich schwertun und nicht ohne Weiteres dafür gewonnen werden können, in diesen Kreis einzusteigen?

Veränderungskompetenz zu fördern ist kein rigides Vorgehen. Es ist eine Kunst. Die Kunst, rasch zu erkennen, wie Mitarbeitende «funktionieren», und flexibel vorzugehen: «Aufbrechende» können Sie ermutigend unterstützen, bewusster zu tun, was sie bereits tun. Bei «Verharrenden» kommen Sie nicht drum herum, zu intervenieren und zu klären, was dem Verharren zugrunde liegt (Stress aufgrund von Angst, reale Probleme, die übersehen

wurden, oder Unwille, sich auf Veränderung einzulassen). Je nach Situation fallen unterschiedliche Interventionen an.

Ansatzpunkte für die Führungs- und HR-Arbeit

Die Förderung von Veränderungskompetenz ist «Chefsache»: Es ist eine strategische Entscheidung, einen eigenständigen und kompetenten Umgang mit Veränderung zu fördern und in die Organisationskultur zu integrieren – weil verstanden wird, dass Erfolg sowie Motivation der Mitarbeitenden wesentlich davon abhängen, ob und wie sie Prozesse mittragen.

Zugleich kann in jeder Funktion, auch «bottom up», dazu beigetragen werden, dass Veränderungskompetenz natürlicher Bestandteil der Organisation ist bzw. wird. Die Ansatzpunkte sind dabei unterschiedlich:

- endverantwortliche Führungspersonen: Sensibilisierung für die Thematik – Commitment, Thematik zu implementieren
- mittleres Kader/Teamleader: Tragfläche kreieren und Mitarbeitende in Orientierung am Veränderungskreis involvieren
- HR-Professionals: die Thematik im Blick haben – Plattformen zur Verfügung stellen (Coaching, Personalentwicklung, Weiterbildung) – Probleme erkennen und benennen – Einbezug in die Mitarbeiterselektion
- selbststeuernde Teams und Eigenregie am Arbeitsplatz: «bottom up» Einbezug des Veränderungskreises.

Last, but not least: «Walk your talk»

Es gibt nichts Motivierenderes als Führungspersonen, die selbst leben, was sie anderen vermitteln. Der Veränderungskreis versetzt Sie in die Lage, das, was Sie intuitiv oder auch bewusst tun, gezielter zu tun.



Dr. Sibylle Tobler arbeitet seit 1995 mit Menschen in Veränderungsprozessen, hat zu dieser Thematik promoviert und vier Bücher publiziert, 2021 «Veränderungskompetenz fördern. Für Professionals in Führung, Beratung und Therapie». Sie arbeitet in eigener Firma als Referentin und Beraterin. www.sibylletobler.com