

## **Gute Veränderungskonzepte sind nicht gut genug!**

von Catherine André

**Endlich Zeit für die Arbeit! Wenn Sie sich nach mehreren Sitzungen und Diskussionen über die Veränderungen im Unternehmen, in den Sessel werfen, tief durchatmen und denken: Endlich, jetzt können es die anderen nur noch umsetzen! Dann begehen Sie einen schwerwiegenden Fehler! Denn Sie unterschätzen die Macht der gelebten Kultur in Ihrem Unternehmen.**

Die Unternehmenskultur wird geprägt durch das Verhalten d.h. die Muster der Menschen in Ihrem Unternehmen. Grundsätzlich ist es richtig, Prozesse und Strukturen neu zu gestalten um die Unternehmung besser am Markt auszurichten. Damit kann die Effizienz gesteigert, höhere Flexibilität und bessere Produktivität erzielt werden. Sie können ihr Unternehmen mindestens auf dem Papier praktisch über Nacht radikal umkrempeln.

Nur gibt es eine grundlegende Schwäche dieser Konzepte, sie hören da auf, wo die Arbeit anfängt. Menschen und Organisationen werden nicht nur rational gesteuert sondern auch durch Werte. Diese Werte sind mächtiger als alle logischen Argumente.

Wir bauen unsere Verhaltensweisen darauf auf, schaffen uns so das Verständnis unserer Welt und eignen uns die entsprechenden Handlungsweisen an. Unsere Werte bestimmen, was für uns wichtig und unwichtig ist. Wir leiten davon auch ab, was für unser Unternehmen positiv und erstrebenswert ist. Menschen und Organisationen entwickeln ihre typischen Verhaltensmuster auf der Basis der Werte. Es gibt also in Organisationen gemeinsame Werte und Verhaltensmuster, die das Handeln steuern und damit die wirkliche Unternehmenskultur ausmachen – unabhängig von allen Regelwerken und Leitbildern. Diese Werte und Verhaltensweisen lassen sich nicht so einfach ändern. Sie sind erprobt und durch Erfolgserlebnisse gefestigt. Werte lassen sich nicht durch Instruktion vermitteln oder aufzwingen.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse beinhalten eine Verbindung von Struktur & Prozess mit Wertewandel und Verhalten. Als isoliertes Thema ist der Wertewandel völlig wertlos, denn erst eine Verknüpfung mit dem alltäglichen Handeln schafft eine emotionale Betroffenheit, die es braucht um Verhaltensweisen zu überdenken.

Oft wird versucht diese Verhaltensweisen und Werte in Change Management Workshops zu verändern. Man will den Menschen neue Werte vermitteln oder zumindest ihnen eine andere Priorität schmackhaft machen.

Die Gefahr dieser Workshops liegt darin, dass eine falsche Sicherheit vermittelt wird. In der geschützten Umgebung eines Workshops ist es meist einfach, sich zu den neuen Konzepten zu bekennen. Die Realität holt den Menschen schnell wieder ein, denn in der Hektik des Alltages handeln wir dann wieder nach den alten Mustern. Es ist nun mal so, je kritischer die Situation ist, je mehr wir gestresst sind, desto stärker verlassen wir uns auf das Bewährte.

Unsere Wahrnehmung wird von unseren Werten beeinflusst und so sehen wir nur das, was unseren Vorstellungen – unseren mentalen Modellen – entspricht. Alle anderen Dinge filtern wir aus unserer Realität – wir nehmen nur noch selektiv wahr.

Was heisst das nun für unser Unternehmen? Gibt es überhaupt eine Hoffnung eine Veränderung erfolgreich durchzuführen?

Es gibt eine Menge von erfolgreichen und erfolglosen Versuchen Veränderungen durchzuführen. Unternehmen die versucht haben sich über die Erstellung von detaillierten Regelwerken zu verändern, sind meistens gescheitert. Erfolgreiche Veränderungsprozesse zeichnen sich meist dadurch aus, dass die Unternehmen es geschafft haben, eine gemeinsame Wertebasis als Grundlage für alle möglichen Entscheidungssituationen aufzubauen. Die Menschen ziehen alle am gleichen Strick unabhängig davon ob jeder Handgriff schriftlich festgehalten ist oder nicht.

Veränderungen müssen zuallererst von den Führungskräften getragen werden. Was nützen schöne Konzepte wenn sie nicht gelebt werden? Veränderung heisst immer auch Wertewandel. Ein Wertewandel braucht Kommunikation und Auseinandersetzung auf breiter Ebene. Es ist nicht nur etwas was die anderen machen müssen sondern in erster Linie etwas für mich!

## Seminar: Veränderungs- und Krisenmanagement

Veränderungen sind ein notwendiger Bestandteil der täglichen Führung. Führen von Veränderungen bedeutet einerseits, Mitarbeiter zu fordern und ihnen Leistung abzuverlangen, die für den gemeinsamen Erfolg notwendig sind. Dazu gehören, klare Prozesse und Strukturen. Führung in Veränderungen bedeutet aber auch, die Mitarbeiter zu fördern – sie also in ihrem Tun zu bestärken und es ihnen zu ermöglichen, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln. Eine ausgewogene Kombination aus beidem macht unserer Meinung nach gute Führung aus.

Krisen und Veränderungen berühren uns und wer sich und andere Menschen durch den Wandel führen will, muss Emotionen und Auswirkungen beachten und damit konstruktiv umgehen. Wir sprechen nicht nur über Strukturen & Prozesse, wir nennen auch Tabus beim Namen:

- **Macht – Ein wichtiges Instrument im Veränderungsprozess**

Beim Thema Macht denken viele Menschen zuerst an Machtmissbrauch. In der Tat kann Macht benutzt werden, um sich ungerechtfertigte Vorteile zu verschaffen, um hemmungslose Ego-Trips auszuleben, um Gegner zu vernichten und Kritik und unerwünschte Meinungen zu unterdrücken. Dennoch ist Macht erforderlich, um Veränderungen voran zu treiben, die im übergeordneten Interesse notwendig sind, aber nicht den Beifall aller Betroffenen und Interessengruppen finden.

- **Angst - Die wichtigste Emotion im Veränderungsprozess**

Wir reagieren immer erst einmal defensiv auf Veränderungen – das ist ein Teil der menschlichen Natur. Jede noch so geringe Veränderung wird von allen Menschen erst einmal auf ihre Bedrohlichkeit überprüft. Diesen Sicherungsmechanismus hat die Evolution uns Menschen (und unseren tierischen Verwandten) eingebaut; diesen muss man kennen, wenn man auf der Welt etwas verändern will.

- **Stress – Eine wichtige Begleiterscheinung bei Veränderungsprozessen**

Stress kann zusammenfassend als Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an uns und unseren Handlungsmöglichkeiten gesehen werden. Sobald wir Stress erleben, reagieren wir darauf mit einer Reihe von Verhaltensweisen, die der Stressverarbeitung bzw. der Wiederherstellung des Gleichgewichtes dienen. Als Führungskraft müssen wir in der Lage sein, die Stress auslösenden Bedingungen zu erkennen, Bewältigungsbemühungen zu überprüfen und Stressausgleich einzuleiten.

## Seminarbeschreibung

<b>Zielgruppe</b>	<b>Führungskräfte</b>
<b>Methoden</b>	<b>Workshop Teamarbeit, Einzelarbeiten Lehrgespräche, Diskussion Coaching</b>
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Führen im Wandel und Umgang mit Veränderungen</b></li><li>• <b>Die Ressource „Ich“: Eigene Wirkung, Wissen und Können, Persönlichkeit</b></li><li>• <b>Handwerkszeug: Veränderungs- Krisen- und Konfliktmanagement, Stressbewältigung</b></li><li>• <b>Umgang mit Wandel: Prozesse, Strukturen und Verhalten sowie Angst-, Macht -und Stressthemen</b></li></ul>
<b>Dauer</b>	<b>Grundmodul 2 x 2 Tage Vertiefung 2 x 1 Tage Bearbeitung von zwei individuellen Führungsthemen begleitet durch den Coach</b>
<b>Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Eigene Wirkung und Effizienz als Führungskraft weiterentwickeln</b></li><li>• <b>Konkrete Führungsarbeit an den eigenen, aktuellen Fällen</b></li><li>• <b>Hoher Realitätsbezug und hohe Intensität.</b></li></ul>

→ Weitere Informationen erhalten Sie unter:

BWI Management Weiterbildung

Telefon: 044 277 70 40