

«Change Management» oder «Wie wir auf Veränderungen reagieren (könnten)»



Andi Hofmann ist Partner der ff-Unternehmensentwicklung AG Luzern. Er berät und begleitet seit über 30 Jahren Organisationen, Teams und Führungskräfte bei strategischen, organisatorischen und persönlichen Entwicklungsprozessen.

Change Management! Tönt gut, nicht? Und Sprüche wie «die einzige Konstante ist der Wandel» sind ja in aller Leute Munde. Nur: wenn das einen persönlich betrifft, schaut es manchmal ganz anders aus.

Zum Beispiel, wenn Ende 2018 alle Dienstleistungen der Verwaltung im neuen Zentrum Piletus zusammengezogen werden sollen und die meisten Mitarbeitenden davon betroffen sind.

Finden Sie das toll und spannend? Oder regt sich auch etwas wie Verunsicherung, Zweifel, Widerstand? Falls ja, kann ich Sie beruhigen. Das gehört zu jedem Veränderungsprozess und ist völlig normal. Die Ursachen für Widerstand und Zweifel liegen meist im emotionalen Bereich, und wer diesen zu verstehen versucht und damit umgehen kann, hat schon fast gewonnen.

Das beginnt bei jeder und jedem Einzelnen: wenn Sie mit einer bevorstehenden Veränderung konfrontiert werden, müssen Sie sich den Fragen «will ich das überhaupt?» oder «kann ich das?» bis zu «Muss ich das?» (was ja nicht immer angenehm ist) stellen und sich damit auseinandersetzen. Und viele werden vermutlich oft erst mal verneinen, das Thema verdrängen oder vielleicht Auswege finden wie «das sehen wir dann noch» oder «es ist ja gar nicht so schlimm». Andere versuchen vielleicht, Sachzwänge zu schaffen um doch noch zum Einzelbüro oder wenigstens zur eigenen Kaffeemaschine zu gelangen.

In dieser Phase nützen Beschwörungen und gutgemeinte Motivations-Aufrufe gar nichts, man will und kann den Veränderungsbedarf gar nicht wahrhaben. Aber man sollte darüber reden können, mit Kolleginnen und Kollegen, mit Vorgesetzten, man sollte die eigenen Ängste und Vorkehrungen um den schlimmsten Veränderungen doch noch zu entgehen, thematisieren können.

Erst dann, wenn man akzeptiert, dass es tatsächlich mühsam ist, dass man vielleicht Angst und keine Lust hat, irgendetwas zu verändern, wenn man die eigenen Verdrängungsmuster erkannt hat, kann man auch offener werden und allmählich die Chancen und Möglichkeiten erkennen, welche in der Veränderung liegen. Dann sehen Sie vielleicht, dass Sie wunderschöne Büroräume beziehen werden, dass Ihre internen und externen Kontakte sich vereinfachen, dass die Bürger die zentrale Anlaufstelle tatsächlich schätzen.

Jetzt sind Sie sie reif, um wirklich zu planen, mitzureden, wie die Organisation und Einrichtung im neuen Zentrum aussehen soll. Und jetzt sollten die Verantwortlichen für laufende Information und breiten Einbezug bei der Realisierungsplanung sorgen. Und die Mitarbeitenden müssen nachfragen, wenn das nicht passiert. Das mag zwischendurch nochmals für Verwirrung sorgen, wenn aber die Kommunikation zielgerichtet, offen und konstruktiv ist, werden sich gute Lösungen herauskristallisieren.

Und damit sind wir bei einem wesentlichen Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Veränderungsprozesses: das Resultat muss sachlich richtig sein, und es muss bei möglichst vielen Betroffenen akzeptiert sein. Das funktioniert nur, wenn die sachliche und die emotionale Ebene bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses bewusst als gleichgewichtig betrachtet werden.

Und schlussendlich: je mehr Mitarbeitende und Führungskräfte der Verwaltung allmählich die Zielvorstellung des gemeinsamen Zentrums teilen und gemeinsame Bilder in den Köpfen entstehen, desto einfacher wird es auch, jene mitzuziehen, welche etwas länger brauchen, bis sie sich mit allem auseinandergesetzt haben.

Andi Hofmann