

Change-Management – Begleitkonzept für einen nachhaltigen Veränderungsprozess

Dieter Boch ; Barbara Costanzo***

**Siemens AG; **T-Mobile Deutschland GmbH*

Mission des Beitrages

- Wandel ist die Voraussetzung für Fortschritt, aber auch eine Ursache von Verunsicherung und Widerständen.
- Eine strukturierte Begleitung der Wandlungsprozesse fördert den Fortschritt.
- Vertrauensbildende Maßnahmen lassen die Beteiligten den Wandel nicht mehr als Bedrohung, sondern als Herausforderung sehen.
- Für jede Veränderung ist ein gewisses Maß an Selbstdisziplin notwendig.

1 Was ist Change-Management?

Veränderung innerhalb der Zeit und damit Wandel ist ein Grundprinzip des Kosmos. Nicht der Status quo, das Beharrende, Vertrocknete, Verkrustete, sondern Wandel, Umbruch, Aufbruch, Veränderung sind notwendig. Veränderungen sind für den Einzelnen stets Entwicklung, Höher-, Weiterentwicklung von Kompetenzen, Fähigkeiten, Interessen und Beziehungen. Entwicklungen auf organisatorischer Ebene sind Weiterentwicklungen der Strukturen im Sinne einer lernenden Organisation.

Veränderungen und Wandel stellen für Organisationsmitglieder aber auch eine stete Quelle erlebter Unsicherheit dar. Deshalb werden Veränderungen oft als Druck negativ erlebt. Damit ist ein Dilemma zwischen Sehnsucht nach Stabilität, Orientierung und Situationskontrolle auf der einen Seite und der Notwendigkeit der Veränderung auf der anderen Seite gegeben.

Change-Management soll den Wandel der Unternehmenskultur ermöglichen und beschleunigen, Hindernisse und Blockaden erkennen und umwandeln, den einzelnen Menschen gegenüber Veränderungen herausfordern, eine offene Kommunikationskultur initiieren, den Dialog fördern und Authentizität mit veränderten Werten schaffen.

2 Veränderte Kommunikations- und Arbeitsprozesse erfordern ein Change-Management

2.1 Veränderte Informations- und Kommunikationsprozesse

Aufgrund der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie werden immer mehr dezentrale und verteilte Strukturen geschaffen. So entstehen (virtuelle) Teams, deren Mitglieder nicht mehr an einem Ort arbeiten und einen großen Teil der Kommunikation computervermittelt abwickeln können. Gemeint ist hier die gezielte und angelegte Ansprache von Mitarbeitern z.B. über interne Medien in einem Unternehmen. Im Flexible Office ist darüber hinaus ein Ziel, die spontane, nicht gesteuerte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu unterstützen und auch räumlich zu initiieren.

Zur Realisierung des Flexible Office ist mehr als nur eine beiläufige oder zufällige Gestaltung notwendig, auch weit mehr als ein neues architektonisches Konzept; es bedarf sowohl einer strategischen und ganzheitlichen Planung als auch eines Change-Management-Programms. Dazu zählt auch, dass eine klare und eindeutige Formulierung der Unternehmensziele und Regeln des Zusammenarbeitens die Voraussetzungen darstellen, um optimale Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Die Konsequenz bei der Umsetzung dieser Ziele, aber auch die intensive Begleitung der Führungskräfte und Mitarbeiter wird letztlich darüber entscheiden, ob eine traditionelle Büroform in neuen Räumlichkeiten geschaffen wurde oder tatsächlich ein Veränderungsprozess stattgefunden hat.

2.2 Vertrauenskultur fördert die Kommunikation

Kommunikation fördert das Vertrauen, Kommunikation lässt sich fördern durch räumliche Gestaltung.

Führung durch Vertrauen ist die entscheidende Ressource im Change-Management.
Vertrauen

- schafft Handlungsspielräume,
- unterstützt Ideengenerierung und Problemlösungsprozesse,
- unterstützt Konfliktlösungsprozesse,
- erlaubt höhere Fehlertoleranz durch weniger Angst vor Misserfolgen,
- erhöht das Commitment mit Innovationen.

Was ist Vertrauen? Wann ist die Führungskraft in Veränderungsprozessen vertrauenswürdig?