



præview

für

veränderungsbegleiten!

„Wichtig ist nur die Veränderung,
dass man nie im Stillstand verharrt ...“

*Sven Regener, Element of Crime,
aus der CD „Mittelpunkt der Welt“*

Es ist bemerkenswert, dass gewollte und ungewollte Veränderungsprozesse so viel Aufsehen erregen und auf Widerstand treffen. Denn eigentlich scheint seit Heraklit allgemein bekannt: „Alles fließt und nichts bleibt.“ Es liegt vielleicht an der Dynamik aktueller Veränderungsprozesse. Sie passen nicht mehr zu der Geschwindigkeit, zu der wir bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren. In der Arbeitswelt kann dies bedeuten: Es wird gestreikt – aktiv oder passiv, offen oder heimlich, im Kollektiv oder allein.

Von Michail Gorbatschow ist das Zitat „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ überliefert. Es markiert, wie kaum ein anderes, die Epochenschwelle von 1989. Wir können daraus für die Arbeitswelt lernen, dass Veränderungen notwendig sind, aber oft als krisenhafte Erscheinungen erlebt werden, die einem von außen aufgenötigt werden. Wir lernen, dass es gelegentlich besser ist, Veränderungen am besten gleich offensiv (mit) zu gestalten, ehe es dafür zu spät ist. Denn wer von Veränderungen getroffen wird, ohne sie selbst (mit-)gestalten zu können oder zu wollen, für den ist die Trauer über das Verlorene oft noch die mildeste Strafe. Wir lernen aber auch: Wir können Veränderungen selbst mitgestalten. Denn manchmal kommt es darauf an, dass ein kleiner Stein ins Rollen kommt, um eine Lawine auszulösen. Ein Ziel des Managements von Veränderungsprozessen jedenfalls dürfte nach dieser Logik eine breite Einbindung aller Veränderungs-betroffenen sein. Betroffene zu Gestaltern zu machen ist der Königsweg allen erfolgreichen Änderungsmanagements.



Gänzlich unter den Tisch fällt – auch in den Forschungen zu Veränderungsprozessen in Unternehmen – der Faktor „Spaß“. Dabei gilt: Für Veränderungen muss man begeistern können! Veränderungsprozesse und Veränderungsergebnisse müssen ein Enthusiasmuspotenzial enthalten, weil es darum geht, durch den Wandel besser zu werden. Deshalb scheitert ein Veränderungsmanagement, bei dem die Veränderung nicht als sinnhaft erlebt wird, das keine Aussicht auf bessere Arbeit bietet, bei dem es am Ende vielen schlechter, aber nur wenigen besser geht.

Betrachtet man die Change-Management-Prozesse in den Unternehmen, so fällt auf: Notwendige Veränderungen werden häufig erst von den Managementverantwortlichen „verschlafen“ und landen dann als Krisenerlebnis im Alltag jedes einzelnen Mitarbeiters. Veränderungsverluste werden oft sozialisiert, Veränderungsgewinne nicht. Nicht selten lassen Veränderungen in Unternehmen die vermeintlich „Unnützen“ zurück und verschärfen die Belastungen der „Leistungsträger“. Zurück bleiben Misstrauenswüsten und erschöpfte Mitarbeiter.

Die von Bernd Kriegesmann und der Fokusgruppe „Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern“ gestaltete Schwerpunktausgabe der præview macht dankenswerter Weise in vielerlei Hinsicht deutlich: Der „Lustfaktor“ bei Veränderungsprozessen spielt zu selten eine Rolle. Vertrauen wird verspielt, weil die nächste Revolution schon angekündigt wird, wenn die erste noch nicht erfolgreich verarbeitet ist. Allzu oft scheint es um ein Veränderungsmanagement zu gehen, dass sich bestenfalls darauf beschränkt, Risiken abzufedern. Dabei wäre zu wünschen, dass jedes Veränderungsmanagement nicht nur buchhalterisch zeigt, wie „alternativlos“ Veränderung ist, sondern, warum wir uns dafür begeistern sollten.

Dortmund, im Dezember 2011

Rüdiger Klatt
Herausgeber