

Hoher Druck macht's ungemütlich

Change. Jedem Anfang wohnt angeblich ein Zauber inne, jede Transformation bedeutet gleichzeitig Ungewissheit. Warum Veränderung alltäglich ist, erklären Saskia Wallner und Nina Haas.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

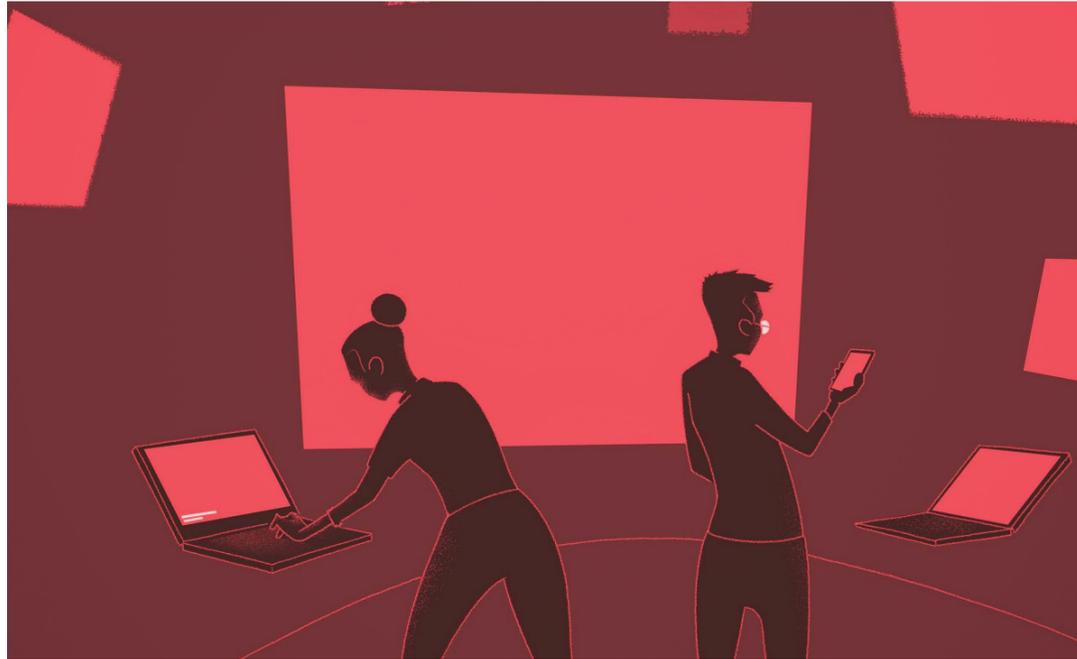
Mitunter scheint es geradezu kontraproduktiv zu sein, von „Change“ zu sprechen. Menschen zucken unwillkürlich zusammen, wenn ihnen klar wird, dass sich am Gewohnten etwas ändern soll. Obwohl doch (kleine) Veränderungen zum Unternehmensalltag gehören. „Wandel 1. Ordnung“ nennt sie Nina Haas. Das sind „jene Veränderungen, die wir ganz leicht ‚verdauen‘ und die keine besondere Aufmerksamkeit brauchen“, sagt die geschäftsführende Gesellschafterin der OSB Wien Consulting.

Etwas anders verhält es sich beim Wandel 2. Ordnung. Er markiert absichtsvolle Veränderung, bei der die gegebene Grundstruktur (insbesondere Kultur, Strategien, Normen) beibehalten wird, aber beispielsweise Prozesse optimiert werden sollen. Oder es bedeutet temporäres Krisenmanagement (etwa Ertragssteigerungs- oder Kostensenkungsprogramme), um den ursprünglichen Zustand rasch wiederherzustellen.

Beim Wandel 3. Ordnung geht es um grundsätzliche Neuausrichtungen und simultane Veränderungen auf mehreren Ebenen: in Form einer „vorausschauenden Selbsterneuerung“. Oder in Form einer „radikalen Transformation“, die anlassbezogen oder unter hohem Zeit- und Kostendruck passiert.

Nicht herumeiern

Das, was da vor sich geht, sollte man den Mitarbeitenden gegenüber beim Namen nennen. „Ob man von Change, Veränderung, Veränderungsprozess oder Transformation spricht, hängt vom jeweiligen Sprachgebrauch in der Organisation ab“, sagt Saskia Wallner, CEO der Kommunikationsagentur Ketchum Austria. Wichtig sei: nicht umschreiben, nicht herumeiern. Wichtig sei auch: die Rede von der Ände-



MGO

rung mit dem gewünschten Zielbild zu verknüpfen. Und den Mitarbeitenden zu vermitteln: Was heißt das für mich? Was ändert sich für mich? Wallner empfiehlt eine klare und anschlussfähige Sprache sowie ebensolche Kommunikationselemente: Eine zentrale Change-Story - Warum tun wir das und wo wollen wir hin? -, verständliche und kurze Q&As, also Fragen und Antworten, sowie überzeugende und glaubwürdige Sprecher.

In einer idealen Welt würden Veränderungen immer rechtzeitig angestoßen, um die Organisation noch bei „gutem Wind“ auf die Zukunft vorzubereiten, sagt Haas. „Da ist es zwar aufwendiger zu argumentieren, warum es die Veränderung jetzt schon braucht - hier wird man häufig hören, dass es doch eh gut geht: Warum also der Stress? Aber wir können noch besonnen agieren und

haben nicht so großen Druck. Hoher Druck macht's eher ungemütlich.“

Es ergibt sich also ein Unterschied, je nachdem, ob Change aus einer Notlage oder aus Lust auf Neues heraus angestrebt wird. Er liegt zunächst darin, dass der „case for action“ (das Verständnis dafür, warum es die Veränderung - genau jetzt - braucht) im Falle einer Notlage meist für alle leichter erkenn- und spürbar ist und dadurch die Bereitschaft zur Veränderung befördert wird.

Ist hingegen nicht leicht nachvollziehbar, warum genau diese Veränderung jetzt notwendig ist (Stichwort „Never change a winning team“), braucht es eine gute, nachvollziehbare und belastbare Geschichte, die genau das erzählt. „Dabei zeigt sich häufig, dass Erfolg oft der größte Feind von Veränderung ist.“

Während es von der Art der Veränderung abhängt, wann Mitarbei-

tende und andere Stakeholder einbezogen werden sollen, rät Haas, sich „im Kreise der ‚führenden Kräfte‘ - das kann ein Kernteam sein, der Führungskreis - gut vorzubereiten, abzustimmen und sehr konsistente Botschaften in die Organisation zu senden und kontinuierlich über Kommunikation Orientierung zu stiften. Jedes Informationsvakuum wird gefüllt - leider selten mit besonders hilfreichen Dingen.“

Sicherheit durch Prozess

Auch wenn inhaltlich noch nicht alles klar sei, sagt Wallner, „gilt der Grundsatz: Sicherheit durch Prozess“. Anders gesagt: den Fahrplan kommunizieren, wann welche Schritte zu erwarten sind. Jedenfalls bewähre sich eine kluge Change-Architektur, die verschiedene Formate für Involvement, Sounding, Kommunikation geschickt verbindet.

SPRECHBLASE

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Papier ist ziemlich geduldig

Warum es jetzt auch Brag-Sheets gibt.



Kürzlich haben wir an dieser Stelle über den Cheat Sheet rätioniert und festgestellt:

Das klingt vielleicht aufregend, ist aber auch nicht mehr als ein Spick- bzw. Schummelzettel.

Der „latest shit“ ist allerdings an anderer Stelle. Der - Achtung, Sprechblase - Brag-Sheet. Wörtlich könnte man Brag Sheet mit Angeberzettel übersetzen. Man notiert darauf persönliche Stärken, Fähigkeiten, besondere Erfolge, Auszeichnungen, Komplimente von Kollegen und so weiter. Um diese Notizen, so lautet die Idee der Businessratgeber, für Gehaltsverhandlungen zu verwenden. Warum man allerdings angeben soll, wenn man ehrliche Leistung im Gegenzug ehrlich vergütet haben möchte, verraten die Ratgeber hingegen nicht.

Andere nennen diese Technik etwas weniger angeberisch (Erfolgs-)Journaling. Verbunden ist damit die Hoffnung, dass diese Notizen positiv auf das psychische Wohlbefinden wirken, sie die Zufriedenheit steigern und Glücksgefühle auslösen.

michael.koettritsch@diepresse.com

NEWSLETTER

Ihr Newsletter jeden Freitagmittag mit News aus „Management & Karriere“. Jetzt kostenlos bestellen

diepresse.com/karrierenewsletter

Werde Teil unserer Community of Solvers.

Wir liefern mutige Ideen, Lösungen von Menschen für Menschen, unterstützt durch wegweisende Technologie.

www.pwc.at