

Wie viel „Wert“ steckt in Veränderungen?

Artikel von Dagmar Strehlau

Change Prozesse sind unsere ständigen Begleiter, kaum ein Jahr vergeht, in dem sich Unternehmen und das Management nicht einer neuer Herausforderung stellen müssen und der nächste „Change Prozess“ in Angriff genommen wird. Die Begeisterung für diese Prozesse ist meist überschaubar. Gefühlt hat man gerade die eine Veränderung bewältigt und mit den Mitarbeitern umgesetzt, kommt die Geschäftsführung schon mit dem nächsten an und die nächste Sisyphos-Aufgabe steht vor der Tür.

Aber ohne Wandel und Einstellung auf Neues bleibt man stehen, gerade in der heutigen Zeit, die von einem extrem schnellen Wandel geprägt ist. So läuft man schnell Gefahr den Anschluss verpasst zu haben und dem Trend leider nur noch als einer der letzten zu folgen. Überleben kann nur derjenige, der sich dem Wandel stellt, eine Erkenntnis, die schon **Charles Darwin** für die Entwicklungsgeschichte hatte:

„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige die am besten auf Veränderungen reagiert.“

Ohne die Bereitschaft sich neuen Dingen aufzuschließen, auf veränderte Bedürfnisse und Gegebenheiten zu reagieren, ist ein Unternehmen nicht überlebensfähig. Wie schon angesprochen geschehen diese Prozesse aber immer schneller und die Reaktion muss wesentlich spontaner und auch schneller erfolgen.

Will ich verändern, muss ich die Menschen, die in dem Unternehmen arbeiten, davon überzeugen, dass sie das richtige tun. Ohne ein Verständnisaufbau dafür, Sinnvolles zu tun und nicht einen unnötigen Aktionismus anzustoßen, wird man einen solchen Prozess nicht ins Laufen bringen.

Gerade das Thema Digitalisierung erfordert eine hohe Bereitschaft Prozesse, Strukturen, Produkte und vieles mehr zu ändern und zu verändern. Will ich diesen Prozess anstoßen, muss ich frühzeitig informieren, die Mitarbeiter mit ins Boot holen und Überzeugungsarbeit leisten. Veränderungen verunsichern häufig, gewohnte und bisher gut begangene Wege müssen verlassen werden und gefühlt kommt man vom Festland auf die ein oder andere (möglicherweise sinkende) unbekannte Insel.

Dieser Prozess des „Einschiffens“ ist aber nicht nur eine Einführung in neue Arbeitsprozesse oder -instrumente, sondern auch ein Prozess der in die Wertewelt des Mitarbeiters eingreift.

„Culture eats strategy for breakfast“ wusste schon Peter Drucker

und so ist es auch. Jedem Geschäftsführer und Change Manager ist dies bekannt. Passt die Kultur und damit die Wertewelt nicht zur neuen Strategie, dann kann man sie gleich wieder in der Schublade liegen lassen. Es bleibt eine Strategie auf einem Papier und sie wird nicht gelebt werden (können). Ein strategischer Prozess funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter sich dazu bereit erklären, über ihre Werte und die des Change Prozesses nachzudenken, sie zu vergleichen und zu akzeptieren. Nichts verschwindet so schnell wieder von einem Schreibtisch und auch aus dem Gehirn, was nicht gewollt und nicht akzeptiert ist.

In Gesprächen mit dem Management und Personalverantwortlichen stellen wir immer häufiger fest, dass die Diskussion um „Werte“ wieder Einzug gehalten hat. Der Prozess der Digitalisierung macht die Welt schneller, anonym, globaler. Auf der anderen Seite wird deutlich, dass gerade wenn man junge Leute einstellt, die Punkte wie Sicherheit und Kontinuität wichtig sind. Häufig erhält man die Rückmeldung, wenn eine Personaleinstellung einmal wieder schief gelaufen ist: „Fachlich hat der Kollege alle Anforderungen erfüllt, aber er passte nicht in unsere Wertekultur.“

Je digitaler die Welt wird, umso größer wird unser Bedürfnis nach Sicherheit und festen Strukturen. Gefühlt wird mit einer immer moderneren Technik unsere Wertewelt wieder ein Stück weit stärker konservativ und sicherheitsorientierter. Stellen Sie sich einmal vor einen Zeitschriftenstand, es gibt heutzutage unendlich viele Zeitschriften zu „Landleben“, Kochen, Heimwerken und Handarbeit. Themenstellungen, die jahrzehntelang (ok – Heimwerken und Kochen sind schon längere Zeit wieder hipp) nicht mehr „in“ waren.

Will ich Veränderungsprozesse anstoßen, muss ich vorne anfangen und sollte frühzeitig auch den Fokus auf das Kultur und Wertethema legen. „Kostet zu viel Zeit, ist zu teuer?“ Dies wird von dem ein oder anderen Investor bestimmt so gesehen, es ist ja nur ein „softes Thema“ und die Zahlen sind erst einmal nicht sicht- und greifbar. Aber es ist ein umfassendes Thema und betrifft jeden Bereich. Die Kosten eines fehlgeschlagenen Veränderungsprozesses dürfte jedem Unternehmer und Investor bekannt sein und die einer personellen Fehlentscheidung ebenfalls.

Langer Rede kurzer Sinn: Werte sind wichtig und sie bilden die Grundlage aller Prozesse im Unternehmen. Verstehen Sie die Kultur mit ihren Werten als Wurzeln auf denen ihr Unternehmen steht. Eine Pflanze kann auch nur dann wachsen, wenn sie sicher und gut verwurzelt im Boden steht. Machen Sie sich einmal die Mühe Ihre Unternehmenswerte herauszufinden und mit denen Ihrer Mitarbeiter zu vergleichen.

Passen diese Werte zueinander, sind diese noch die, die sie einmal vereinbart haben oder haben sie sich verschoben. Ist jedem die Wertewelt des anderen bewusst und weiß er was dem anderen wichtig ist? Passen diese Werte auch auf den Wandel? Oder muss man darüber sprechen, diskutieren, deutlich machen, was ist wichtig und wo wollen wir mit dieser Kultur stehen. Wenn Sie diesen Prozess anstoßen, dann können Sie auch ohne Bedenken den Change Prozess ins Laufen bekommen, denn dann weiß jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter, was der Prozess wert ist und ist dann auch bereit darin zu investieren.

Haben Sie Fragen dazu? Wir helfen Ihnen gerne weiter! Sie erreichen uns per Mail unter dagmar.strehlau@anxo-consulting.com oder unter Telefon 06192 40 269 0.