

Checkliste für das „New Normal“

Den Kulturwandel aktiv gestalten

In vielen Unternehmen ist die kollektive Schockstarre innovativen Arbeitskonzepten gewichen. Organisationen kommen anpassungsfähiger und flexibler daher. Eine andauernde Herausforderung bleibt jedoch der Kulturwandel. Von heute auf morgen ist es damit nicht getan.

TIEFER EINGRIFF IN DAS ORGANISATIONSHERZ

Die Corona-Pandemie hat in nahezu allen Unternehmen zu neuen Arbeitsplatzmodellen geführt. Viele Konzerne fahren bereits eine neue Strategie aus Homeoffice, Mobile Office und dem Büroarbeitsplatz. In Windeseile wurden die Strukturen und Prozesse angepasst, die Mitarbeiter auf das „New Normal“ vorbereitet. Und das funktioniert überraschend gut. Reibungsverluste bleiben dem Unternehmen nach die Ausnahme. Konfliktträchtiger scheint die Frage nach der neuen Arbeitskultur. Es braucht Zeit, bis diese gewachsen ist, alle damit vertraut sind und ein gewisses Maß an Routine eingekehrt ist. Dem einen Unternehmen gelingt es in kurzer Zeit, beim nächsten dauert es ein wenig länger.

Kulturveränderungen sind ein besonders zähes Geschäft. Im Einzelnen und in der Organisation. Eine neue Arbeitskultur greift tief in das Herz einer jeden Organisation ein. Die Selbstorganisation, die Teamarbeit, die Motivation, der Leistungswille sowie die Ergebnisse und Effizienz sind betroffen. Seit dem Frühjahr 2020 musste es aber schnell gehen. Haben wir doch in fast allen Unternehmen weltweit quasi über Nacht neue Arbeitsbedingungen.

Beim Individuum fangen Kulturveränderungen bei der Information an. Ein jeder muss verstehen, worum es geht. Dann folgen die Einsicht und die Nachvollziehbarkeit, dass es anders besser wäre. Was wiederum zum Operationalisierungsverständnis führt, der Vorstellung davon, wie das alles im Alltag anders laufen könnte. Ist dann die Bereitschaft, das grundsätzliche Einverständnis, überhaupt etwas zu ändern, gegeben, dann entwickelt sich daraus im besten Falle eine veränderungsförderliche Einstellung und ein Änderungswille. Sprich: Das Commitment, auch an sich selbst zu arbeiten, damit es anders wird, das Verhalten zu überprüfen und zu ändern.

Leider ist das aber immer noch erst die halbe Miete. Nur weil eine Änderungsbereitschaft am Verhalten zu erkennen ist, heißt das ja nicht automatisch, dass es auch gelingen wird. Der Mensch kennt das von den vielen Vorsätzen, die er sich alljährlich für das neue Jahr vor-

nimmt und mit denen er dann so oft dennoch im Alltag zu scheitern droht. Der Grund: Verhalten hat eine starke Routinekomponente, die nicht jeweils wieder neu hinterfragt wird vom Gehirn. Und weil Verhalten, so wie es jetzt ist, mehr Belohnung beinhaltet als der Aufwand für neues Verhalten – mit unsicherem Ausgang für Belohnung, weil hier die Erfahrung und damit die Konditionierung fehlt.

PROZESSUNTERSTÜTZENDE MASSNAHMEN

Für die gesamte Organisation bedeutet eine neue Arbeitskultur zu etablieren einerseits, diesen beschriebenen Prozess bei den Führungskräften und Mitarbeitern (Herz und Hand und Kopf) zu fördern, aber auch Belohnungsmechanismen neu zu generieren, das richtige Verhalten also zu fördern und zu belohnen. Unterstützt werden kann dieser Prozess durch

1. ein klares Zielbild: Wo will das Unternehmen mit dieser Veränderung hinsteuern? Was ist gewünscht?
2. Vorbilder: Wer macht das im Unternehmen denn schon so? Kann man sich etwas davon abschauen?
3. überzeugte Führungskräfte: Wenn der Chef ein neues Verhalten an den Tag legt, es vorlebt, dann bestärkt das die Mitarbeiter, es ihm gleich zu tun.
4. Multiplikatoren: Umso mehr Überzeugungsträger es gibt, desto größer die Gefolgschaft: „Wenn der das sagt, glaub ich ihm das.“
5. entsprechende Tools: Mit den neuen Instrumenten geht es tatsächlich schneller und effektiver als gedacht.
6. förderliche Prozesse: Teamwork zu organisieren, erscheint plötzlich ganz einfach und erleichtert die Zusammenarbeit.
7. passende Strukturen: Man muss sich dazu nicht einmal groß in der Hierarchie abstimmen.

Schnell geht ein solcher Prozess ganz sicher nicht vonstatten. Es braucht seine Zeit, muss in jedem Kopf, in jedem Mitarbeiter stattfinden – oder zumindest doch

bei einer kritischen Masse. Dennoch gibt es sozusagen eine Faustregel: Je breiter die Auseinandersetzung angelegt ist, je klarer der gesamte Veränderungsprozess und je frühzeitiger die Führungskräfte involviert werden, desto schneller wird ein Unternehmen damit vorankommen. Als Checkliste können fünf Veränderungsprinzipien dienen:

1. Guidance: Hat das Unternehmen das gewünschte Ergebnis und den geeigneten Weg dorthin für das Projektteam sowie die Organisation als Ganzes definiert?

Die meisten Veränderungsprojekte scheitern an mangelnder Klarheit in Bezug auf das Ziel. Guidance ist insbesondere zu Beginn eines Projekts von immenser Bedeutung, bleibt jedoch während des gesamten Projektverlaufs eine Notwendigkeit. Guidance betrifft nicht nur den Zielzustand der Organisation als Ganzes, sondern auch die Interpretation dieses Zustands für jeden einzelnen Arbeitsplatz – alle Mitarbeiter müssen genau verstehen, was sie künftig anders machen sollen.

2. Empowerment: Hat das Unternehmen sichtbar und klar den Mitarbeitern erlaubt und sie ermutigt, sich zu verändern?

Zu Beginn sind die Mitarbeiter womöglich nicht sicher, ob die Veränderung des Managements und der direkten Vorgesetzten wirklich gewünscht ist. „Nicht sicher sein“ hat jedoch zur Folge, dass sich die Menschen lieber nicht ändern, um Risiken zu vermeiden; das gesamte Change-Projekt mag noch so spannend klingen, schlussendlich fragen sich die Mitarbeiter: „Ist es riskanter, etwas zu tun oder nichts zu tun?“ Empowerment beinhaltet die Identifizierung jener Anspruchsgruppen, Teams und Zielgruppen, die „natürliche Unterstützer“ sein sollten, um jene kritische Masse aufzubauen, die für einen erfolgreichen Change notwendig ist. Diese gilt es zu bevollmächtigen, die Veränderungen in jeweils ihrem Unternehmensbereich umzusetzen. Empowerment reicht von der Kommunikation hin zur Anerkennung der neuen Vorbilder, um der gesamten Organisation zu demonstrieren, dass der Change gewünscht und belohnt wird.

3. Enablement: Haben Mitarbeiter und die Organisation in ausreichendem Maße das Gefühl von Kontrolle, Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein, um den Change umzusetzen?

Mangelnde Erfahrung mit Change macht es oft notwendig, den Menschen bei der Umsetzung der neuen Anforderungen zu helfen. Enablement bedeutet, Menschen Methoden, Werkzeuge und Unterstützung zur Seite zu stellen, damit sie für Unsicherheiten und Experimente gewappnet sind und ihre eigene Unerfahrenheit überwinden können. Enablement unterstützt die Einzelnen zudem dabei, die Neuerungen in den Arbeitsalltag zu integrieren.

4. Engagement: Hat das Unternehmen genug Motivation und Veränderungswillen erzeugt?

In jeder Change-Initiative gibt es Schlüsselfiguren, die aktiv einbezogen werden müssen, um den neuen Ansprüchen gerecht zu werden und den Change in der Orga-

nisation zu implementieren sowie Multiplikatoren und Meinungsführer, die den Wandel vorantreiben. Engagement beginnt damit, die Menschen zu informieren und endet damit, ihnen Aufgaben, Verantwortung und aktive Rollen zu übertragen.

5. Monitoring: Wie misst ein Unternehmen den Fortschritt?

In der Welt des Wandels zeigen viele Initiativen einen kraftvollen Start und werden dann zu einer nicht endenden Geschichte des Scheiterns, nur weil der Erfolg der Initiative nicht klar genug definiert wurde – und deshalb auch nicht gemessen werden kann. Widerstand wird sich auflösen, sobald die Initiative Erfolge und klare Ergebnisse vorweisen kann, und Führungskräfte und Mitarbeiter werden sehr leicht herausfinden, wie ernst die Change-Initiative dem Top-Management ist: Interessiert es sich dafür, die Verbesserungen zu messen? Sind diese Messungen und Kontrollbemühungen objektiv vergleichbar? Monitoring reicht von der Kommunikation der Maßnahme selbst bis hin zur Kommunikation der gemessenen Erfolge und Misserfolge.

FAZIT

Was man nicht erklärt, kann nicht verstanden, geschweige denn umgesetzt werden. Insofern bereitet man seine Organisation einerseits am besten mit einer sehr zielgerichteten Kommunikation zu

- Zielbild,
- Vorgehen,
- Regeln und
- Tools

vor und setzt gleichzeitig auf Fortschrittskommunikation zur Motivation, andererseits arbeitet man mit einer Vielzahl an Formaten zur Auseinandersetzung bis hin zum Testen neuer Tools und Arbeitsweisen in kleinen Pilotgruppen mit anschließenden Feedback-Loops. Führungskräfte haben dabei – wie immer in einem Veränderungsvorhaben – eine Schlüsselrolle. Warum ist das so? Weil Menschen am liebsten Menschen vertrauen, die sie kennen und mit denen sie darüber sprechen können. Ein Vorstand, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter ist oftmals viel zu weit weg. Insofern fängt der ganze Prozess bei den Führungskräften an, die sich dann auch übrigens viel besser gegenseitig unterstützen können. Idealerweise sind sie Treiber des Prozesses ihrer Abteilungen, gehen als Vorbilder mit gutem Beispiel voran und inspirieren zum Mitmachen.

Und jedem Veränderungsprozess wohnt letztendlich ein Zauber inne, wie schon Hesse sagte. Wenn wir erklären können, warum etwas sinnstiftend ist, dann bewegen wir damit die Gemüter, erreichen die Herzen – und schaffen die Veränderung: Change by Meaning. Und die neue Arbeitswelt ist reich an Sinnstiftung. ■

UNSERE AUTORIN



Dr. Katja Nagel
Gründerin und Inhaberin
der Münchner Unternehmens-
beratung cetacea