

Kultur verändern oder Veränderung kultivieren?

Wenn Abfahrtspezialisten zum Slalom starten müssen. – Bei Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitenden sind Slalomqualitäten gefragt denn je.

HEIDI SPIRGI, MIRKO WEIXELBAUMER* | «Die einzige Konstante ist die Veränderung». Was der griechische Philosoph Heraklit von Ephesus um ca. 500 v. Chr. sagte, gilt heute mehr denn je: Kürzere präzise Richtungswechsel bei hoher Frequenz fordern ein Maximum an physischer und psychischer Flexibilität – von den Mitarbeitenden ebenso wie von der Unternehmensleitung. Veränderungsfähigkeit als Kernkompetenz wird künftig für Unternehmen und Führungskräfte das entscheidende Differenzierungsmerkmal sein. Geschäftsleitungen sind gefordert, ihre Organisationen und Teams für den permanenten Veränderungskurs fit und auf Kurs zu halten. Führung ist dabei ein zentrales Element für Stabilität und Orientierung. Sie muss sich daher selbst permanent weiterentwickeln, wollen Veränderungen gewinnbringend gemanagt und für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden.

Flexibilität und Kurzfristigkeit sichern langfristigen Erfolg

Unternehmen müssen ihre Veränderungsfähigkeit systematisch weiterentwickeln und ihre Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich an die sich verändernden Rahmenbedingungen und Marktgegebenheiten anpassen. Dies gelingt, wenn folgende drei Dimensionen nachsichtig und bewusst beleuchtet, weiterentwickelt und gefördert werden: die Veränderungs-Möglichkeit (Dürfen), die Bereitschaft (Wollen) und die Kompetenz zur Veränderung (Können). Neben Mut und Überzeugung des Managements braucht es eine realistische Analyse der Situation, des Reifegrades des Unternehmens und daraus abgeleitet ein verträgliches Mass an Veränderung. Achtsam und bewusst gesteuerte Veränderungsenergie begünstigt den Prozess, ohne dass die Veränderung zu einer Zerreissprobe wird. Das Ziel ist eine ausbalancierte Unternehmensentwicklung, bei der langfristige Profitabilität, vitale Mitarbeitende und die Berücksichtigung von externen Trends im Bereich Ökologie und Gesellschaft möglich sind.

Führung als Schlüssel für etablierte Veränderungsfähigkeit

Veränderung beginnt bei der Führung. Diese bietet im Idealfall differenzierte und gefestigte Zielklarheit. Konkret braucht es von Führungskräften in Change-Prozessen persönliche Sicherheit, Authentizität, Klarheit über die eigene Rolle und die Wirkung der eigenen Persönlichkeit auf andere, Flexibilität, «Mut zur Lücke», Systemverständnis und Selbstverständnis für das Erkennen von Chancen, das Setzen von Prioritäten und notwendige und zeitnahe Interventionen.



Dazu zählt auch die Ausstrahlung persönlicher Unabhängigkeit und Souveränität. Als Führungskraft leben Sie Ihren Angestellten Werte sinnhaft und glaubwürdig vor und motivieren diese für die persönliche Entwicklung. Führungskräfte, die Mitarbeitende für Veränderungen erfolgreich zu motivieren vermögen, verfügen über eine hohe Selbst- und Sozialkompetenz. Als Identifikationsperson ist die Führungskraft ein «Meister des Spagates» zwischen Zielklarheit, Stabilität, Sicherheit und dem Gestalten und Vorwärtsbringen der Veränderung selbst. Gestalter sind auch immer gestaltet!

Individuelle Veränderung und ihre Grenzen

Jeder Mitarbeitende kann sich verändern. Doch will er das? Wesentlich ist die Sinnfrage: Sehe ich als Mitarbeitende/r den Sinn meiner Tätigkeit? Sehe ich den Sinn der Massnahmen, die die Unternehmensleitung ergreift? Kann ich diese mittragen? Es ist

entscheidend, dass die Sinnhaftigkeit eines Veränderungsvorhabens für die Mitarbeitenden nachvollziehbar ist. Dies gelingt, indem man Kultur, Prozesse und Strukturen bewusst gestaltet und die persönliche Entwicklung zum Thema macht. Transparente Kommunikation der Vision und Ziele, regelmässige Berichte über den Veränderungsfortschritt, Authentizität der Führungskräfte, strukturierte und zielführende Dialoge über neue Aufgaben, Anforderungen, Erwartungen, Kompetenzen und Verantwortungen sind matchentscheidend, Anliegen müssen ernst genommen und bisherige Arbeitsleistungen wertgeschätzt werden.

Alt Bewährtes wird verlassen, Neues, noch nicht bis in alle Details Bekanntes, entwickelt sich erst. Veränderungen im Unternehmen bewegen auch die dort tätigen Individuen. Diese Bewegung passt vielleicht nicht immer mit der individuellen Weiterentwicklung eines Mitarbeitenden überein. In solchen Situationen kann es sinnvoll sein, einem Mitarbeitenden eine Entwicklungschance zuzugestehen und ihn bei der Suche eines anderen unternehmerischen Umfeldes zu unterstützen.

Fazit

Um Veränderung zu kultivieren und somit die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern, bedarf es Massnahmen in den Bereichen Strategie, Prozesse, Organisation und Kultur. In erfolgreichen Veränderungsprozessen wird die Kultur aktiv durch die Beteiligten mitgestaltet und bewusst mitverändert, damit sie dem Neuen gerecht wird und unterstützend wirken kann. Slalomqualitäten sind dabei gefragt denn je – erst mit dem notwendigen Training und dem passenden Momentum kommt der ganz grosse Durchbruch. Nicht nur im Sport! ●●

**Heidi Spirgi, Partnerin, ISCHER & SPIRGI – Unternehmensentwicklung, Coaching und Assessments, Basel, www.ischerspirgi.ch
Mirko Weixelbaumer, Dipl. Ing. ETHZ, Geschäftsführer Weixelbaumer und Partner GmbH, Zürich, www.weixelbaumer-partner.ch*