

## CHANGE MANAGEMENT

# Eigentlich total einfach

Heute sind **Veränderungen** ein fester Bestandteil in Unternehmen. Sei es die Digitalisierung oder die Neuorganisation interner Strukturen – alles entwickelt sich weiter. Und zwar immer schneller. Warum wir den Wandel brauchen und wie er gelingt, erklärt Unternehmensberater Frank Weber



▼ **Warum muss der Wandel auch ein eher behördlich strukturiertes Unternehmen wie die AOK begleiten?**

△ Gegenfrage: Schützt eine behördliche Struktur vor dem Wandel? Ich glaube, nein. Kein vernünftiger Manager macht den Wandel nur um seiner selbst willen. Gewandelt wird, weil sich die Rahmenbedingungen fürs Unternehmen ändern: ein verändertes Kundenverhalten, möglicherweise neue Wettbewerber oder neue Technologien. In der Gesundheitsbranche wird sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz eine Menge ändern. Da warten wir nicht mehr zehn oder 15 Jahre, die Veränderungen werden deutlich eher kommen. Insofern sind auch Krankenkassen wie die AOK zwingend gut beraten, wenn sie jetzt anfangen, Change-Management-Kompetenz aufzubauen.

▼ **Also kann ein „Weiter wie bisher“ einem Unternehmen gefährlich werden?**

△ Fragen wir mal so: Warum spielt Nokia in Sachen Mobiltelefonie kaum mehr eine Rolle? Weil sie ihr Geschäft durch die bestehende Brille betrachtet haben. Der ehemalige Nokia-Chef hat noch 2007 gesagt: Apple kann keine Telefone bauen. Damals war Nokia erfolgreich wie nie zuvor in seiner Geschichte. Aber Apple hat in dem Jahr das iPhone rausgebracht. Dabei wollte Apple gar keine Telefone bauen, sondern Smartphones, die weit mehr können. Nokia hat die Welt nur durch die Perspektive eines Telefonbauers betrachtet und damit den Anschluss verpasst. Deswegen sollten wir die Welt immer auch aus der Sicht der Kunden betrachten. Was wollen Kunden und was könnten sie möglicherweise wollen? Wenn sich dann Änderungen ergeben, dann darf man an den bestehenden Strukturen, Prozessen, Systemen nicht mehr festhalten.

▼ **Wie können Veränderungsprozesse im Unternehmen gelingen? Gibt es ein paar Grundregeln, auf die man bauen kann?**

△ Eigentlich ist Change total einfach. Das ist wirklich keine Raketenwissenschaft. Wann verändern sich Menschen? Wenn sie mit der Ausgangslage, in der sie sich befinden, nicht mehr zufrieden sind. Wenn es eine attraktive Alternative gibt. Und wenn der Weg dahin machbar ist. In jedem Wandel müssen Sie also Menschen davon überzeugen, dass der Wandel sinnvoll ist, dass die Ausgangslage nicht mehr befriedigend ist und dass das Ziel erreicht werden kann. Da kommt es vor allem auf die Führungskräfte und deren Führungsarbeit an.

## Menschen muss man immer vom Wandel überzeugen

▼ **Veränderungen können bei Beschäftigten auch Ängste auslösen. Wie können Führungskräfte dem richtig begegnen?**

△ Es gibt keinen Change, der nicht mindestens Befürchtungen auslöst – wenn es um das Thema Arbeitsplatzsicherheit geht, um das Thema Standorte oder den Jobwechsel innerhalb eines Unternehmens. Dann steht man vor Fragen wie: Bin ich dem überhaupt gewachsen? Kann ich mit neuen Technologien umgehen? Diese Befürchtungen muss ich als Führungskraft ernst nehmen.

▼ **Führungskräfte sind also ein wichtiger Faktor.**

△ Ein Riesenerfolgswort in den Unternehmen ist die vernünftige Arbeit von Führungskräften. Die müssen sich immer die Frage stellen: Was löst die Veränderung bei meinen Mitarbeitern aus? Und: Was kann ich persönlich dazu beitragen, dass sie damit erfolgreich umgehen können? Vielleicht noch ergänzend: Ich finde es schade, dass Veränderungen immer in einem Angstkontext diskutiert werden. Wir haben Angst, dass irgendwas passiert, wenn wir eine Entschei-



**KEINE RAKETENWISSENSCHAFT:** Wenn wir nichts verändern? „Dann machen andere das Geschäft“, erklärt Frank Weber

dung treffen. Eine Angst betrachten wir überhaupt gar nicht: Was passiert eigentlich, wenn wir nichts ändern? Dann machen andere das Geschäft! Insofern sollten wir da eher eine chancenorientierte Diskussion betreiben als eine von Angst getriebene. Denn letztendlich ist die gesamte Fortentwicklung des Menschen im Großen wie im Kleinen immer das Ergebnis von Veränderungen.

▼ **Was kann und muss ich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen, damit Wandel im Unternehmen nachhaltig funktioniert?**

△ Vertrauen und mitmachen. Wenn ich als Führungskraft meinen Führungsjob vernünftig mache, dann kann ich von meinen Mitarbeitern erwarten, dass sie mir vertrauen und den Weg mitgehen.◀

### ZUR PERSON

**Change-Experte.** Frank Weber ist Gründer von weber.advisory und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben von Unternehmen und auch Topmanagern. Dabei widmet er sich der Effizienzsteigerung von Führungs-, Kommunikations- und Veränderungsprozessen. Mit seinen Themen ist er ein gefragter Vortragsredner.