

Ist Change noch menschlich?

Wir befinden uns in einer Zeit der Umwälzungen. Eine Umfrage von Mutaree zeigt, dass Unternehmen es versäumen, Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen wahrzunehmen und sinnvoll einzubeziehen. Ein Aufruf, den Fokus weg von Prozessen, hin zu mehr Menschlichkeit im Change zu lenken.

► Organisationen müssen eine zunehmende Veränderungsdichte und immer kürzere Veränderungszyklen meistern. Schneller – effektiver – erfolgreicher. Welchen Stellenwert haben dabei noch die Menschen? Allen ist klar: Menschen bewirken die Veränderungen. Sie müssen eng eingebunden werden, denn ein tiefgreifender Umbruch bedeutet für alle Betroffenen: Raus aus der Komfortzone. Das verunsichert und führt dazu, dass spezielle, auch individuell ausgeprägte Bedürfnisse entstehen, die keine Beachtung finden. Die Ergebnisse der aktuellen Mutaree-Untersuchung „Ist Change menschlich?“ zeigen eine ernüchternde unternehmerische Realität: Menschen erhalten im Change nur ein Minimum an Aufmerksamkeit. Können oder wollen die Organisationen nicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter reagieren?

Jeder zweite Teilnehmer der Umfrage sagt, dass das eigene Unternehmen im Rahmen eines Change-Projektes keinen Wert auf die Erfüllung menschlicher Bedürfnisse lege. Jedoch fordern beinahe alle Befragten (94 Prozent) von den Unternehmen gerade im Change Menschlichkeit. Nur ein Drittel hält das Verhalten seines Unternehmens in Change-Situationen für ausreichend (32 Prozent). Menschlichkeit wird somit fast einstimmig gefordert, findet jedoch offensichtlich nicht statt. Die Kluft zwischen Wunschbild und Realität kann zu Unzufriedenheit und Frustration führen. Das ist gefährlich, denn der allerwichtigste Parameter eines erfolgreichen Change-Projekts sind motivierte Mitarbeiter. Unternehmen sollten schnellstmöglich ihren Kurs korrigieren und die Menschen in den Mittelpunkt rücken, ansonsten müssen sie nicht nur um erfolgreich abgeschlossene Veränderungsprojekte bangen, sondern auch um ihr wertvollstes Gut: ihre Mitarbeiter. Was können die Unternehmen, basierend auf den Ergebnissen der jüngsten Untersuchung, konkret tun?

① Mitarbeiter wollen eingebunden werden und mitgestalten

Fakt: Im Rahmen der Umfrage gaben 71 Prozent der Befragten an, dass sie die Möglichkeit vermissen, Einfluss auf den Veränderungsprozess nehmen zu können. Nur 27 Prozent sind der Meinung, dass im Unternehmen Wert auf Autonomie und selbstständiges Arbeiten gelegt wird.

Transfer: Binden Sie ihre Mitarbeiter rechtzeitig und intensiv ein. Geben Sie ihnen sowohl Mitgestaltungsmöglichkeiten als auch klare Verantwortlichkeiten. Mitspracherecht auf Augenhöhe motiviert Mitarbeiter, die in den Prozess integriert sind, die ihre Aufgaben und Ziele kennen und diese sogar selbst gestalten dürfen, fühlen sich ernst genommen und agieren deutlich engagierter. Und genau das macht Change-Projekte erfolgreich: engagierte, motivierte und leistungsbereite Führungskräfte und Mitarbeiter. Versprechen Sie jedoch nicht mehr Gestaltungsspielraum, als Sie einräumen können. Die Leitplanken müssen klar definiert sein, damit es am Ende nicht zu Enttäuschungen kommt.

② Zeit ist Mangelware

Fakt: 70 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, dass das Unternehmen für den Change-Prozess nicht für ausreichend Zeit im Tagesablauf sorgt.

Transfer: Mitarbeiter sind in Veränderungssituationen einer besonderen Belastung ausgesetzt. Unternehmen sollten geeignete Maßnahmen ergreifen, um das Belastungsniveau zu justieren. Ob eine gezielte Entlastung im Tagesgeschäft oder präventive Gesundheitsprogramme die Ausfälle, die empfundene Zeitknappheit oder die Überlastung ausgleichen können, sollte individuell bewertet werden.

③ Klarheit und Transparenz, Orientierung und Verständnis fehlen

Fakt: Klarheit, Transparenz, Orientierung und Verständnis spielen für ungefähr die Hälfte der Befragten in den Unternehmen keine wichtige Rolle. Im Gegenteil: Es ist beinahe erschreckend, wie wenig Wert die Organisationen auf die Befriedigung dieser menschlichen Bedürfnisse legen. Kommunikation und Dialog fehlen. 41 Prozent der Befragten haben das Gefühl, dass sie überhaupt nicht gehört werden. **Transfer:** Nutzen Sie jede Möglichkeit zum Dialog, ob im Aufzug oder in der Kaffeeküche. Sprechen Sie mit den betroffenen Mitarbeitern ehrlich und offen. Hören Sie zu, welche Ängste, Nöte und Bedürfnisse die Mitarbeiter haben, und haken Sie nach, welche Botschaften bei den Menschen angekommen sind und wie diese verstanden werden. So schaffen Sie Klarheit und Orientierung, Transparenz und Verständnis. Oftmals stehen Fragen und Zukunftssorgen der Beteiligten ungehört und ungelöst im Raum. Seien Sie sich zu jeder Zeit bewusst, dass die Menschen Veränderungen bewirken oder blockieren können.



Eine Bilderstrecke mit Grafiken und Infos zur Studie finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Führung > Change Management.

Die Studie

Mutaree hat 2019 den Change-TED 06 „Ist Change menschlich?“ veröffentlicht. 134 Teilnehmer aus zwölf Branchen und zwölf Unternehmensbereichen haben zu Beginn des Jahres daran teilgenommen. Das Summary mit allen Grafiken und Ergebnissen erhalten Sie auf Anfrage bei info@mutaree.com.



④ Keine Feedbackkultur vorhanden

Fakt: Fünf Prozent sind der Meinung, dass im Unternehmen kein Wert auf Feedback gelegt wird.

X

Transfer: Gerade in einem Veränderungsprozess ist kontinuierliches, sachliches und konstruktives Feedback enorm wichtig. Nur durch Feedback kann eine Situation reflektiert, objektiv analysiert und optimiert werden. In Phasen der tiefgreifenden Veränderungen müssen Führungskräfte und Mitarbeiter neue Lösungswege finden, neue Dinge ausprobieren, Unerprobtes wagen. Eine gute Feedbackkultur ist ein wichtiger Bestandteil eines gemeinsamen Lernprozesses.

⑤ Zu wenig Monitoring der vorhandenen Maßnahmen

Fakt: Nur 53 Prozent der Befragten gaben an, dass im Unternehmen ein Monitoring stattfindet, um die eingesetzten Maßnahmen zu überprüfen.

X

Transfer: Ein umfassendes und regelmäßiges Change-Monitoring zeigt den Verlauf der Umsetzung des Veränderungsprozesses und ermöglicht eine schnelle und gezielte situationsbezogene Reaktion und Steuerung. Schwierigkeiten, Turbulenzen oder gar aufkeimende Widerstände können zeitnah wahrgenommen oder durch eine rechtzeitige Projektjustierung gar vermieden werden.

⑥ Führungskräfte und Mitarbeiter fordern mehr Menschlichkeit

Fakt: 67 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass das momentane Verhalten und Engagement der Unternehmen während Change-Situationen nicht ausreichen. 94 Prozent fordern menschlichere Veränderungsprozesse. 55 Prozent haben das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse im Change nicht wichtig sind beziehungsweise von der direkten Führungskraft nicht ernst genommen werden. Ein erschreckender Wert, zumal die Führungskräfte diejenigen sein sollten, die ihre Mannschaft für die anstehende Veränderung begeistern und ihre Mitarbeiter dazu inspirieren und motivieren.

X

Transfer: Führungskräfte sind in Change-Prozessen besonders gefordert. Sie sind selbst betroffen, müssen Orientierung geben, Ängste nehmen, empathisch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter reagieren, für die Veränderung begeistern, Produktivität sicherstellen, die strategischen Veränderungsziele operationalisieren und in ihren Einheiten zielgerichtet umsetzen. Ihre Druck- und Stresssituation wird vom Top-Management deutlich unterschätzt. Es gilt, die Rolle der Führungskraft im Kontext der wachsenden Veränderungsdynamik im Hinblick auf Haltung, Handwerk und persönliche Resilienz neu zu beleuchten und zu bewerten. Es müssen wirkungsvolle Maßnahmen entwickelt werden, die Führungskräfte befähigen, als menschlicher Gestalter von Veränderungsprozessen zu wirken. Eine Fokussierung auf wenige Veränderungsprojekte mit großer Hebelwirkung ist dabei sehr wichtig. Viele zu kleinteilige Aktionen produzieren Unsicherheit und Orientierungslosigkeit.

Fazit: Viele Unternehmen arbeiten im Change leider ausschließlich inhaltlich und legen ihr Augenmerk zu sehr auf neue Methoden. Aber sie legen keinen Wert auf die Erfüllung menschlicher Bedürfnisse. Der Fokus liegt auf Strategien, Systemen, Prozessen und Strukturen. Doch neben der inhaltlichen Ebene sollten die Unternehmen auch die persönliche Ebene der betroffenen Mitarbeiter begleiten. Hierzu bedarf es neben der richtigen Qualifikation vor allem auch Erfahrung und Fingerspitzengefühl im Management. Wer Veränderungen erfolgreich gestalten will, muss die Menschen gewinnen. Dafür muss man ihre Bedürfnisse kennen und soweit wie möglich auch erfüllen.

AUTORIN



Claudia Schmidt, Geschäftsführerin,
Mutaree GmbH, Wiesbaden,
c.schmidt@mutaree.com

Verwalten Sie Ihre Mitarbeiter nicht als Einzelteile.

Mit Agenda entdecken Sie ihr volles Potenzial.



Personalwesen-Software, die **ganze Arbeit** leistet.

Agenda:

agenda-personal.de