

Der Aufbau von Veränderungsfähigkeit: Vergessen Sie die Fachkräfte nicht!

Fachkräfte, die Veränderungsprozesse in Organisationen vorantreiben und umsetzen müssen, werden häufig nicht ausreichend darauf vorbereitet. Dieser Blitz beschreibt Herausforderungen für Fachkräfte in Veränderungsprozessen, sowie Maßnahmen um Veränderungsfähigkeit aufzubauen.

Fachkräfte als Veränderungs-Novizen

Mittlerweile gibt es ein großes Angebot an Weiterbildungen, die Entscheidungsträger in Organisationen auf den Umgang mit Veränderungen vorbereiten (Stichwort „Change Management“). Allerdings richtet sich dieses Angebot hauptsächlich an das Top-Management. Fachkräfte, die den Wandel inhaltlich vorantreiben müssen, werden hingegen häufig nicht als zentrale Zielgruppe für derartige Weiterbildungsmaßnahmen betrachtet. Dabei sitzen Fachkräfte oft an Schlüsselstellen in Veränderungsprozessen und sind mit großen Herausforderungen konfrontiert: z.B. stößt die Leiterin der Informatik-Abteilung einer Organisation bei der globalen Umstellung auf eine neue Software vielleicht auf Widerstand seitens der Belegschaft. Oder der Oberarzt, der versucht bei der Zusammenlegung von zwei Abteilungen im Krankenhaus zu vermitteln, wird von den eigenen Mitarbeitenden plötzlich als „Verräter“ betrachtet. Daher sollten Organisationen ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass viele Personen, die aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation als Schlüsselpersonen für Veränderungsprozesse ausgewählt wurden „Veränderungs-Novizen“ sind, die gezielt auf Veränderungen vorbereitet werden müssen.

Der Umgang mit Veränderungen erfordert Fähigkeiten abseits der „normalen“ Rolle

Veränderungsprozesse stellen Fachkräfte vor schwierige Herausforderungen (siehe Kasten):

Häufige psycho-soziale Herausforderungen für Veränderungs-Novizen im Veränderungsprozess:

- **Stress und Frustration:** Erleben eines ständigen Wechsels zwischen Erfolgserlebnissen und Rückschlägen.
- **Das Gefühl, nicht zu genügen:** das Erleben, dass die bestehenden Fähigkeiten nicht ausreichen, um die Herausforderungen der Veränderung zu bewältigen.
- **Seitenwechsel:** durch die inhaltliche Mitgestaltung am Veränderungsprozess entsteht bei anderen Personen, die nicht eingebunden sind das Gefühl, die Person habe „die Seiten gewechselt“ und die Kollegen „verraten“.
- **„Politische“ Aspekte:** gewisse negative Entscheidungen, die „zum Wohl des Unternehmens“ sind müssen getroffen oder kommuniziert werden (z.B. Überbringen schlechter Nachrichten).

Das Bewältigen von Veränderungsprozessen erfordert Fähigkeiten, die über die „normalen“, d.h. im Arbeitsalltag erforderlichen operativen Kompetenzen (z.B. IT-Infrastrukturen aufsetzen, Patienten behandeln) hinausgehen. Dazu zählen (a) diagnostische Fähigkeiten, z.B. um Probleme und deren Ursachen im Veränderungsprozess zu erkennen, (b) „politische“ und kommunikative Fähigkeiten, um unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen zu verhandeln und (c) emotionale Fähigkeiten und psycho-soziale Resilienz (Widerstandsfähigkeit), um mit dem sozialen Druck und den teilweise negativen Emotionen während der Veränderung umgehen zu können.

Fazit: Veränderungsfähigkeit bei Fachkräften aufbauen

Um eine Organisation veränderungsfähig zu machen, sollten insbesondere Fachkräfte auf den Umgang mit Veränderungen vorbereitet werden. Dies sollte Teil einer gezielten HR-Strategie sein. Konkret können formale Trainings dazu beitragen, Wissen über Veränderungsprozesse (z.B. typische Herausforderungen, best practices), Werkzeuge und Methoden zur Umsetzung von Veränderungen (z.B. Workshop-Formate) oder Kommunikationsfähigkeiten (z.B. Fragetechniken) zu entwickeln.

Allerdings ist „Trockentraining“ in Schulungen alleine nicht ausreichend: Die größten Herausforderungen entstehen für Veränderungs-Novizen erst in der konkreten Veränderungssituation. Daher können Fähigkeiten im Umgang mit diesen Herausforderungen auch nur in konkreten Veränderungssituationen entwickelt werden. Besonders effektiv sind deshalb Trainingskonzepte, die begleitend zur Veränderung angewandt werden und die Erfahrungen und Erlebnisse der Fachkräfte in der gegenwärtigen Veränderungssituation mit einbeziehen. Die Wirkung solcher Trainings kann durch Mentoring von erfahreneren „Change Managern“ oder Supervision und Coaching noch verstärkt werden.

Quelle: Doyle, M. (2002). From change novice to change expert. *Personnel Review*, 31 (4), 465-481.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen