

Petra Schulte

## Effektiver Change schmerzt – auch den Initiator

### Effektiver Change schmerzt – und das System wehrt sich!

Sie wünschen sich eine positive Veränderung? Dann verinnerlichen Sie VORHER folgenden Spruch:

**Wer Wind sät, wird Sturm ernten!**

Sie träumen vom Grundstückskauf und späteren Hausbau? Herzlichen Glückwunsch! Ihr großes Abenteuer beginnt. Sparen ist angesagt. Ihre Aufmerksamkeit und Freizeit gehen in die Planung.

Ihr Umfeld reagiert.

Sie wollen abspecken? 5 Kilo sind Ihnen zu wenig? Jetzt soll endlich „aufgeräumt“ und die Idealfigur realisiert werden? Sie setzen sich in Bewegung, machen Sport, ändern Ihre Essgewohnheiten, die Kilos fallen. Sie brauchen neue Garderobe, legen sich einen neuen Rhythmus zu: Joggen statt Sit-com.

Ihr Umfeld reagiert.

### Harmlos und doch so gefährlich

Die oben beschriebenen Veränderungen sind banal. Sie mögen Ihren Alltag belasten und aus Ihnen neue Menschen, nämlich stolze Hausbesitzer, Hobbygärtner, Carport-Designer machen. Sie verändern Ihren Alltag.

Aus der gemütlichen Freundin und dem humorigen Genussmenschen werden plötzlich agile Neinsager, die konsequent die Extraportion Dessert ablehnen und sich nicht mehr so leicht verführen lassen. Sie werden leicht unbequem. Davon abgesehen machen Diäten gereizt und nervös. Vorher war doch alles so viel schöner – eben kuscheliger. So einfach und oft erprobt diese Metamorphosen sind: Sie lösen Unruhe aus. Die Umgebung leidet. Wir übersehen dabei gern, dass die Initiatoren, die Veränderungsauslöser, die Personen „in change“ allerdings genauso leiden. Sie kommen nämlich mit der Transition zwischen alt und neu nur schwer zurecht. Die alte Rolle zieht noch an ihnen.

Das neue Ich ist noch nicht erprobt. Muss ich, wenn ich von 100 kg auf 92 kg oder von Größe 40 auf 36 zurück schmilze eigentlich meinen Stil beibehalten? Ich fühle mich doch gleich um 10 Jahre jünger und will mich völlig neu erfinden.

## Change Business

Wenn Ihnen diese beiden Alltagsbeispiele zu wenig relevant für Ihr Geschäftsleben sind, üben wir uns an etwas Größerem: Something with meaning.

Wir machen einen echten Change. Es ist Zeit für eine wirtschaftlich wirksame, unternehmerisch wichtige Veränderung. Aus Alt mach' Neu oder aus lahm mach' dynamisch. Der Produzent wird zum Service-provider mit hochkomplexen Beratungsleistungen. Der Lieferant wird Dienstleister.

Unser Wirtschaftsumfeld und auch unsere internen Prozesse verlangen nach Neuerung, technischer und methodischer Innovation, nach neuer Ausrichtung, neuen Visionen und schließlich auch Zielen. Wir treffen eine zukunftsrelevante Entscheidung: Von hier an ist alles anders.

## Change als Zeitgeist?

Ihr Unternehmen will sich in den Wind stellen, dem Wettbewerb trotzen, seinen USP schärfen, sich im Markt anders positionieren oder seinen ROI deutlich messbar steigern? Die Mitarbeiter wollen dafür gewonnen werden. Sie, als Initiator und Eigentümer der neuen Ausrichtung und der Veränderung nehmen alle mit ins Boot, von denen Sie sich Beiträge und Unterstützung erwarten. Sie entscheiden sich für einen „Change“, für einen Veränderungs- und Wachstumsprozess, wobei Wachstum weniger Größe als vielmehr Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zukunftsfitness bedeutet.

Das alles ist legitim und heutzutage notwendig.

Meine Kunden können das Chance-Vokabular mindestens so gut wie meine KollegInnen und ich. Sie erklären uns Leadership, Entscheidungskompetenz, Verantwortung. Sie wissen, sie müssen ihre Teams mitnehmen und einbinden. Sie wissen, wo sie in ihrem unternehmerischen Spiel sind und wann es endlich an der Zeit ist, bis in die letzte Hierarchieebene den Ruf der neuen Richtung schallen zu lassen.

## Partner im Change

Wir begleiten Change. Wir unterstützen Unternehmer und ihre Mitarbeiter im Design und in der Umsetzung der Veränderung. Wir suchen mit ihnen nach ihren Potenzialen und ihren Ankerpunkten, die im Sturm der Neuausrichtung Sicherheit geben können. Wir helfen Theorie und Praxis auf Tragfähigkeit zu überprüfen und den Blueprint, die Veränderungsarchitektur, gemeinsam zu gestalten, den Überblick zu behalten, die Mehrdimensionalität zu nutzen.

An der Seite unserer Projektpartner strengen wir uns für sie an, beobachten Nähe und Distanz in der Zusammenarbeit und gehen auf dünnem Eis in der Frage, wie viel Unterstützung ist notwendig und angemessen. Oft sehen wir Räume für Mehrgeschäft, halten uns bewusst zurück und leiten sorgsam an, selbst Lösungen zu erarbeiten. Eine der wichtigsten Arbeitsmethoden in der Veränderung ist Feedback in seiner einfachen, direkten Form und ebenso in seinen vielen para-therapeutischen, moderierten, systemischen Spielarten. Und spätestens im Moment des Feedback erlebt der professionelle Begleiter seine Grenzen oder noch mehr die Belastbarkeitsgrenzen seiner Auftraggeber und sieht bestätigt: Wer Wind sät, wird Sturm ernten.

Wer annimmt, der Veränderungsinitiator – egal in welcher Funktion: Geschäftsführer oder Eigentümer – sei das Role Model für die Veränderung, darf sich beruhigt zurücklehnen. Ja. Genau das ist er oder sie: Der „Owner“ des Change ist Rollenmodell, Vorbild, Gradmesser für die Veränderung. Denn auch er – ähnlich wie der neue Hausbesitzer und der Idealfigurträger – ist im Auge des Orkans, mitten im Change und schwer gefordert von der neuen Rolle, der neuen Identität und den von außen an ihn zurückgemeldeten Erwartungshaltungen.

## Wer Wind sät, wird Sturm ernten

Neulich hatten wir wieder ein regelmäßiges Steering Committee in einem großen, überlebensentscheidenden Veränderungsprojekt. Die Resonanz aus dem Unternehmen ist deutlich: Alle haben erkannt, hier passiert etwas.

Alle sehen die Notwendigkeit, dieser Richtung zu folgen. Vielen fällt es noch schwer, das von ihnen erwartete Verhalten sinnvoll und praxisnah zu erahnen, es bei Vorbildern zu erkennen, es zu kopieren oder ihre eigene Version daraus abzuleiten. Die Menschen wollen mitgehen. Sie suchen nach Orientierung. Sie fragen nach Perspektiven. Sie wünschen sich Führung. Am liebsten vom Top Management, dem Eigentümer, dem Vorstand oder der 1. Ebene.

Das Steering Committee, bestehend aus dem Changeinitiator, dem Projektleiter und wichtigen Managementvertretern, definiert hier in meinem Beispiel die Ausrichtung für 2016 und die kurz- bis mittelfristig nächsten Schritte. Das Steering Committee erkennt: Jetzt geht es auch um uns. Sie definieren Führung. Fordernd zeigen sie immer wieder auf die anderen Zielgruppen: Abteilungsleiter, Teamleads, Mitarbeiter. Schwerfälliger zeigen sie auch auf einander und erkennen, sie sind jetzt selbst gefragt.

Wenn Sie sich als Eigentümer, Geschäftsführer oder Top Manager in einem Unternehmen für eine Neuausrichtung entscheiden und diese so vertreten, dass ihre Mitarbeiter sich in ihrem sehr eigenen, oft verlangsamten Tempo zu Ihnen umwenden, wird es ernst. Sie haben eine neue Richtung, eine neue Vision und neue Ziele ausgerufen. Sie verkünden neue Leistungskriterien. Sie predigen neue Spielregeln. Sie fordern mehr Commitment und geben zu erzielende Ergebnisse vor.

Und Ihr Umfeld reagiert.

Wenn Sie Ihr System, Ihre Organisation geweckt haben, seien Sie vorbereitet. Denn nun haben Sie Sturm. Bereiten Sie sich darauf vor, dass die neue Richtung und die neuen Regeln auch für Sie gelten.

**Autor:**  
**Petra Schulte**  
petra.schulte@usp-d.com

**USP-D**  
**Deutschland Consulting GmbH**  
Moltkestraße 101  
D-40479 Düsseldorf  
Tel. +49 (0)211 913 697 00  
Fax +49 (0)211 913 697 10  
office.duesseldorf@usp-d.com

**USP-D Consulting GmbH**  
Winckelmannstraße 8/6+7  
A-1150 Wien  
Tel. +43 (0)1 585 55 94  
Fax +43 (0)1 585 62 26  
office.wien@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)

