



Continuous Change: wenn Veränderung zum Standard wird

Wir leben in Zeiten des stetigen Wandels: Digitalisierung, Restrukturierungen und sich ständig verändernde Arbeitswelten sind an der Tagesordnung. Wie schafft man es in einer Organisation, nicht nur den äußeren Veränderungen hinterher zu hetzen, sondern Veränderungen passend zur eigenen Unternehmenskultur gezielt zu steuern?

Der Mensch als Gewohnheitstier steht Veränderungen generell skeptisch gegenüber. Dies bedeutet, dass die Einführung vieler Themen, wie das Nutzen neuer Software oder die Implementierung einer neuen Wertekultur, sich nicht einfach kurz durchführen und abhaken lässt. Bei den sich stetig weiter entwickelnden Technologien und Arbeitstrends mag es häufig so scheinen, als müsse man alles sofort und so schnell wie möglich umsetzen, um nicht morgen schon wieder auf einem veralteten Stand zu sein. Dieser Weg führt jedoch meist eher zu Chaos und Frustration als zum Erfolg. Um das zu vermeiden, sind folgende drei Aspekte entscheidend für nachhaltige und zielgerichtete Veränderungsprozesse:

1. Zeitplanung
2. Perspektive
3. Kontinuierliche Einbindung

1. Wandel braucht Zeit

Das klassische *unfreeze-change-freeze*-Modell ist in der Praxis kaum anwendbar, Veränderung ist ein kontinuierlicher Prozess, der Zeit braucht. Nicht nur müssen sich Mitarbeiter an Veränderungen gewöhnen können, sondern auch Sie als "Initiator" brauchen Zeit, um die richtigen Maßnahmen zu wählen. Denn auch die Veränderungen selbst müssen manchmal verändert werden. Das bedeutet: planen Sie Zeit ein, um Dinge auszuprobieren und um Fehler machen zu können. Um Frustration zu vermeiden ist dabei eine transparente Kommunikation essenziell.

2. Die richtige Perspektive

Nicht alle Veränderungen gelten überall und sind für alle richtig und wichtig. Deshalb stellt sich die Frage: Was ändert sich im Größeren für das ganze Unternehmen und was ändert sich spezifisch bei mir?

Jeder muss sich mit kontinuierlichen Veränderungen beschäftigen, aber diese Veränderungen sind überall unterschiedlich: ob im Einzelhandel, einer Marketing-Agentur oder einem CallCenter; ob in regional, national oder weltweit ausgerichteten Unternehmen. Um die richtige Perspektive für die jeweiligen Ebenen einer Organisation zu finden, darf vor allem nicht vergessen werden, dass neben der übergeordneten Unternehmenskultur immer auch Subkulturen der einzelnen Bereiche bestehen, die ihre eigenen Bedingungen haben. So braucht die IT-Abteilung einen anderen Fokus als die Abteilung für Kundenbetreuung. Diese Subkulturen dürfen nicht unterschätzt, sondern müssen in ihrer eigenen Art und Weise gefördert werden.

3. Kontinuierliche Einbindung

Einer der wichtigsten Punkte für erfolgreiche Veränderung ist Beteiligung. Das betrifft sowohl Beteiligung der Führungskräfte als auch Beteiligung der Mitarbeiter. Vom Top-Manager bis zum Praktikanten müssen alle mitgenommen werden und Gelegenheit bekommen, die Prozesse mit zu gestalten und sich zu beteiligen. Dies ist das stärkste Mittel, um Menschen die Skepsis oder sogar Angst vor Veränderung zu nehmen und ihre Unterstützung zu bekommen. Und nicht nur das: viele Problemstellen, die Veränderungsmaßnahmen benötigen, können so erst aufgedeckt werden.

Um relevante Schwachstellen zu finden und Unterstützung von den Beteiligten zu bekommen, müssen die richtigen Fragen gestellt werden. Genau diese Fragen hat [teambay](#) sich zur Aufgabe gemacht: mit der teambay Online Plattform können Manager ihren Mitarbeitern regelmäßige Befragungen schicken und aktuelles Feedback zu allgemeinen oder spezifischen Themen im Unternehmen erhalten. So können grundlegende Bedingungen analysiert und Veränderungen zeitnah begleitet

werden. Um den Subkulturen im Unternehmen gerecht zu werden, gibt es die Möglichkeit, Benchmarkings einzurichten und spezifische Fragen an einzelne Abteilungen zu senden. Roland Droste, Head of Employer Branding, Recruiting und Talentmanagement bei Arvato Bertelsmann, äußert sich zu seinen Erfahrungen mit dem Tool: "An teambay begeistert uns vor allem, dass wir aufkommende Hürden bereits im Keim erkennen und beseitigen können. Die Schwarmintelligenz der Feedbackmöglichkeit hat bereits unsere Prozesse und Abläufe deutlich optimiert." Arvato hat teambay zunächst erfolgreich im CallCenter des Unternehmens ausgerollt, bevor die Plattform auch in anderen Bereichen implementiert wurde. Dies ist ein Beispiel, wie eine Veränderungsmaßnahme schrittweise durchgeführt und getestet werden kann. Schließlich ist eine Zeit des Wandels vor allem eine Zeit des Ausprobierens - wann, wenn nicht jetzt?