

IN NEUEM RAHMEN

Der gelungene Change wirft Altes über Bord und schafft Platz für Neues. Voraussetzung dafür sind Rahmenbedingungen, die klar sind und trotzdem Freiraum lassen.

Von **Mag. Sonja Radatz**

Wie begeistert wären Sie von Ihrem neuen DVD-Player, wenn er Ihnen wie der Change-Prozess in Ihrem Unternehmen präsentiert worden wäre? Hm, ja – vermutlich gar nicht. Oder nicht ganz so sehr. Aber: Worin besteht der Unterschied zwischen einem neuen Produkt, das unseren Habenwollen-Instinkt anspricht, und einem Change-Prozess im Unternehmen? Oder anders gefragt: Wie können wir einen Change-Prozess zu einem Habenwollen-Produkt machen? »



Foto: istockphoto



Daran können wir uns auch im Change-Prozess halten: Sobald das Neue entworfen ist, gilt das Alte nicht mehr. Aber wann können wir das Neue als „entworfen“ betrachten?

Mag. Sonja Radatz

Trigger. Ein Habenwollen-Produkt triggert. Und ein Change-Prozess muss das auch, wenn er gut ankommen soll. Es darf nicht selbstverständlich sein, unter den „Käufern“ des neuen Produkts zu sein; aber es muss eine realistische Chance bestehen, dabei zu sein. Im Relationalen Veränderungsprozess wird von Beginn an deutlich gemacht, dass eine interessante, reizvolle, für jeden Einzelnen triggernde – und auch entsprechend beschriebene – Zukunft angeboten wird. Aber nur jenen, die es auch mit dieser Zukunft aufnehmen – die also die Potenziale in der neuen Zukunft erkennen und diese voll und ganz anerkennen. Zum Vergleich: Wir können ja auch kein Mobiltelefon mit den halben Features kaufen oder den Tarif komplett nach eigenem Gutdünken zusammenstellen.

Konsequenz. Wer halbwegs in der Welt innovativer Produkte mitreden kann, weiß natürlich: neu ersetzt alt. Sofort nach dem Kauf und mit aller Konsequenz. Da reicht es schon – übertragen wir dieses Beispiel auf den

Change-Prozess – exakt so zu reagieren, wie der freundliche Servicemitarbeiter im Mobiltelefon-Shop, wenn Sie ihm das alte Telefon auf den Tresen legen: „Ach herrjeh, was wollen Sie denn mit dem alten Schrott? Sie haben doch letzte Woche ein Mobiltelefon erster Klasse gekauft!“

Im Change-Prozess bedeutet das: Kein altes Verhalten mehr akzeptieren; keine Fortführung alter Projekte mehr ermöglichen; Ehrenrunden im alten Denken sofort ansprechen. Denn: Kein halbwegs interessantes Produkt, das Sie kennen, existiert in alter und neuer Form nebenher: DVD-Player neben Videorekorder? iPod alter Generation neben iPod neuer Generation? Google alter Version neben Google neuer Version? Alles undenkbar.

Daran können wir uns auch im Change-Prozess halten: Sobald das Neue entworfen ist, gilt das Alte nicht mehr. Aber wann können wir das Neue als „entworfen“ betrachten? Ganz einfach: Sobald die Rahmenbedingungen fest stehen. Was innerhalb der Rahmenbedingungen passiert, wie die einzelnen Beteiligten das

Angebotene für sich umsetzen, können wir ohnehin nicht steuern. Wir können nur den Rahmen steuern.

Flexibilität innerhalb klarer Rahmen. Out ist: Gesetztes Menü. Standardisiertes Produkt. Fertig gedachte Anleitung. Vorge dachte Anwendung. In ist: Freiheit in der Umsetzung. Kreativität in der Eigengestaltung. Ausladende Buffets.

Kein Unternehmen wird so verrückt sein, sich die zentrale Steuerung des Erfolgs von den Kunden aus der Hand nehmen zu lassen: Ein bestimmter Mindestumsatz, eine bestimmte Rendite, bestimmte Grenzen der Service-möglichkeiten etc. sind mit Sicherheit vorentschieden. Aber dann bleibt eine Bandbreite an Möglichkeiten für den Kunden, die im Idealfall ihresgleichen sucht.

Ähnlich könnte es im Change-Prozess sein: Der große (quantitative und qualitative) Rahmen ist klar und vorgegeben. Aber innerhalb des Rahmens entwirft jeder Einzelne selbstverantwortlich sein Bild im Sinne eines „Wie auch immer Sie diesen Rahmen erfüllen“. Geprüft wird der Rahmen – austauschen kann man sich über die verschiedenen Bilder und die vielen tausend Wege, die nach Rom führen und hier kann man sich von Kollegen durchaus inspirieren lassen kann.

Was zeigt uns dieser Vergleich? Change kann etwas anderes, als das, was wir bisher „verkauft“ haben. Er kann spannend, lustig, verbindend, reizvoll, zukunfts-fokussiert und ein Mega-Erfolg sein.

Bereit für den Turnaround? Das Relationale Veränderungsmanagement vermittelt „Start-ups“ unter den Veränderern ebenso wie Vollprofis eine völlig neue Schule des Veränderungsmanagements. Die mit den alten Schulen des Veränderungsmanagements rein gar nichts mehr am Hut hat – ähnlich wie ein Videorekorder mit einem DVD-Player nichts zu tun hat. Obwohl der DVD-Player natürlich auch nichts vermissen lässt. Oder denken Sie noch gerne an das rührende Zurückspulen der Videokassette zurück? ■

Mag. Sonja Radatz ist Vorsitzende der Geschäftsführung am Institut für systemisches Coaching und Training (ISCT) in Wien und Hamburg. 2003 wurde sie für ihr Lebenswerk mit dem Deutschen Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik ausgezeichnet. Das neueste Buch der Autorin: „Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement“ (VSM, 1. Auflage, 2009)

➔ **Klick! www.isct.net**

MEHR ZUM THEMA

Diskutieren Sie mit Mag. Sonja Radatz am 18. März 2010 um 9 Uhr im Experten-Club in der Skybar Wien. Ihr Vortrag: „Change-Management – So begeistern Sie Ihre MitarbeiterInnen für Veränderungen.“

Achtung: limitierte Teilnehmerzahl! Anmeldungen und Infos zu dieser Veranstaltungsreihe für Führungskräfte:

➔ **Klick! www.bfi-wien.at**

Experten-Club.

Managementwissen | Erfahrungsaustausch | Netzwerk

Change-Management: So begeistern Sie Ihre MitarbeiterInnen für Veränderungen.

Vortrag von Mag. Sonja Radatz (ISCT)

Donnerstag, 18. März 2010, 9.00 bis 11.00 Uhr

Skybar Wien – limitierte TeilnehmerInnenzahl



Jetzt anmelden und gratis teilnehmen