

Betriebliche Prävention

06.24

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Foto: Vlad Hillmanu auf Unsplash

Andreas Müller

Wandel gestalten – manchmal ist weniger einfach mehr

Es gibt nichts, was es nicht gibt – suchen Sie mal im Internet nach Methoden und Möglichkeiten zum Team-Coaching. Von Wander-Workshops über Lego, von der Team-Aufstellung bis hin zum Rafting. Schrei-Workshops, Lach-Workshops, Box-Workshops. Sie alle haben ihren ganz eigenen Charme, Nutzen und Charakter. Doch müssen sich die Workshops, die in Unternehmen veranstaltet werden, immer selbst übertreffen? Muss es immer etwas ganz Besonderes sein, um wirkungsvoll zu sein?

Aus der zeitlichen Not heraus haben mein Team und ich bei einem Unternehmen eine einfache und schnell durchzuführende Übung gebraucht, um das Team wieder auf Kurs zu bringen. Es brauchte Motivation für eine notwendige Veränderung und für ebendiese obendrein noch einen Plan und ein Konzept. Warum sollte sich etwas verändern? Und wohin sollte die Reise gehen?

In nur zwei Stunden hatten wir in entspannter Atmosphäre bei leckeren, alkoholfreien Getränken, Gebäck und mit einem Flipchart einen vollständigen Plan für das Unternehmen entworfen. In zwei weiteren Stunden konnten gemeinsam die abteilungsbezogenen Aufgaben für die Veränderung und die jeweiligen Abhängigkeiten ausgearbeitet und definiert werden. Wir waren von diesem Erfolg nicht nur überrascht, sondern auch so begeistert, dass wir diese Übung in der Folge noch oft erfolgreich durchführen konnten.

Verstehen Sie diesen Artikel als Ideengeber, als Inspiration oder auch als Bestätigung dafür, dass es nicht immer etwas Ausgefallenes braucht. Entscheiden Sie selbst, ob Sie diese Übung in Ihrer Situation für durchführbar halten oder nicht.

Grundlagen des Wandels und der Veränderung

Auch im übergreifenden Bereich des Change-Managements und der Organisationsentwicklung gibt es eine Vielzahl von Methoden, Veränderung einzuleiten und zu gestalten.

Ein wesentlicher Bestandteil vieler Veränderungsprozesse ist die Darstellung und Analyse der Ist-Situation. Insbesondere bei der Veränderung von Systemen und Prozessen ist eine ausführliche Analyse der Ist-Situation unerlässlich, um erfolgreich umgesetzt zu werden (vgl. 8-Stufen-Modell von John P. Kotter¹). Diese Bestandsaufnahme gestaltet sich abhängig von der angestrebten Veränderung oftmals sehr aufwändig.

Für eine wirkungsvolle Veränderung, beispielsweise nach dem 8-Stufen-Modell von John P. Kotter, braucht es auch ein gemeinsames Verständnis für die jeweiligen Perspektiven und Beweggründe. Doch das gelingt nicht immer zielführend und wirkungsvoll. Falsch umgesetzt und angeleitet können Teamübungen dazu füh-

¹ John P. Kotter: *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. 1. Auflage. Vahlen, München 2011.

ren, dass Mitarbeitende das Gefühl bekommen, sich rechtfertigen zu müssen und sich dadurch angegriffen fühlen.

Auch garantiert das Aufführen der unterschiedlichen Perspektiven und Beweggründe nicht, dass sich dadurch in der alltäglichen Arbeit etwas ändert. In den meisten Fällen genügt nicht nur der Wandel eines Systems oder Prozesses – es braucht häufig eine (grundlegende) Veränderung von Verhaltensweisen auf den unterschiedlichen Führungsebenen.

Doch was, wenn es mal nicht so ist? Wenn es kein Verständnis füreinander gibt? Wenn die unterschiedlichen Perspektiven und Beweggründe im Team keinen gemeinsamen Konsens finden? Bleiben dann nur die Kündigung und Beseitigung des Störfaktors? Und wer ist in diesem Fall überhaupt der Störfaktor?

Was wäre, wenn es gar keinen wirklichen Störfaktor gibt? Würde es dann nicht zu einer negativen Entwicklung im Team und im Unternehmen führen, wenn eine der Sichtweisen aus der Position entfernt wird?

All das sind Fragen, die sich Führungskräfte und UnternehmerInnen immer wieder stellen müssen. Nur selten lassen sie sich klar und deutlich beantworten. Natürlich spielen auch die persönliche Sichtweise und Einstellung der Entscheider gegenüber der anstehenden Veränderung und den Personen eine wesentliche Rolle und beeinflussen so die Entscheidung.

Wie können in so einem Fall die Vorteile aller Seiten gewinnbringend für das Team und das Unternehmen genutzt werden? Wie kann eine Veränderung der persönlichen Arbeits- und Verhaltensweisen herbeigeführt werden, ohne gleichzeitig zu viel Anschuldigung und Kritik auszuüben?

Die Methode: Von der Vergangenheit in die Zukunft

Wenn Sie jetzt einen innovativen, neuen und noch nie dagewesenen Ansatz erwartet haben, könnten Sie etwas enttäuscht sein – denn es braucht nicht immer etwas völlig Neues, um Veränderung erfolgreich bewerkstelligen zu können. Sie wollen, dass Ihr Team oder Ihre Führungskräfte das eigene Verhalten ändern, um voranzukommen? Dann könnte Ihnen folgende simple Team-Übung helfen.

Rufen Sie die Mitarbeitenden zusammen, um mit ihnen einen Zukunfts-Workshop zu veranstalten. Beginnen Sie mit der Frage nach der Vergangenheit: Wie war die Arbeitsweise in Ihrer Branche oder Ihrem Unternehmen vor 20 Jahren?

Geht es nur um Führungskräfte, können die Fragen lauten: Wie wurden Teams/Mitarbeitende vor 20 Jahren geführt? Was galten für Regeln – ob ausgesprochen oder unausgesprochen? Welche Werte galten und wie war die Situation zu der Zeit in der Gesellschaft und in der Branche?

Geht es um Teams oder Unternehmen, können die Fragen auf die Vergangenheit des Leistungsangebots abzielen: Wie wurden Bauprojekte in der Vergangenheit geplant? Wie wurden Versicherungen vor 20 Jahren verkauft? Was war bei der Autoreparatur vor 20 Jahren wichtig?

Dadurch distanzieren Sie die Personen von der Gegenwart und von der aktuellen Ist-Situation.

Allen Beteiligten ist klar, dass die Arbeit vor 20 Jahren noch vollkommen anders aussah. Somit besteht beim nächsten Schritt kein direkter Bezug zur aktuellen Verhaltensweise. Denn als Nächstes

überspringen Sie die Gegenwart kommentarlos und reisen in die Zukunft: Wie könnte die Arbeitsweise oder die gesamte Branche in 20 Jahren aussehen?

Bei der Frage nach der Zukunft kann in einem weiteren Schritt auch die künstliche Intelligenz mit befragt werden, die mit GPT-4 spannende Szenarien für die Zukunft ausarbeiten kann. Der Blick in die Zukunft von 20 Jahren ist, egal mit welcher Methode, sehr theoretisch und durchaus auch unwahrscheinlich – und genau deshalb zielführend. Einerseits distanzieren Sie sich weit genug von der Ist-Situation, da „in 20 Jahren“ die Personen noch lange nicht betrifft. Andererseits ergeben sich aus dieser Befragung vielfach auch wichtige und spannende Erkenntnisse für das Unternehmen im Allgemeinen.

Bei der Durchführung dieser Befragung bei einem Unternehmen für Schadens- und Wertgutachten kam beispielsweise das Szenario auf, dass Autohersteller wie Tesla darüber nachdenken, Autos gar nicht mehr zu verkaufen, sondern diese nur noch zu verleihen. Dadurch würde die Zielgruppe sich massiv verkleinern und verändern – aktuell gibt es fast 50 Mio. Fahrzeughalter als potenzielle Kunden für einen Schadens- und Wertgutachter. Würden Autos nur noch verliehen werden, reduziert sich der Markt potenzieller Kunden drastisch auf die Anzahl der Fahrzeughersteller (aktuell 110 Marken).

Diese mögliche Veränderung im Blick zu behalten, kann einen entscheidenden Wettbewerbs- und Überlebensvorteil mit sich bringen!

Nun haben Sie die Vergangenheit und die Zukunft bestmöglich „zu Papier“ gebracht – digital oder physisch. Zum Abschluss stellen Sie folgende Fragen in die Runde: Wie können wir uns bereits jetzt in diese Richtung bewegen? Was können wir dafür tun? Und die wichtigste Frage: Was ist der erste Meilenstein, den wir auf diesem Weg erreichen wollen?



Für eine wirkungsvolle Veränderung braucht es ein gemeinsames Verständnis für die jeweiligen Perspektiven.



Die Fragestellung kann in Abhängigkeit des gewünschten Ziels angepasst und verfeinert werden – wichtig ist je nach Thema und Personen, dass es nicht auf die persönliche Ebene und nicht um eine persönliche Verhaltensänderung geht, sondern in der allgemeinen Gesamtbetrachtung bleibt.

Anschließend gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, weiterzumachen. Dabei kommt es stark auf die Entwicklung der Gespräche und des Workshops an – dass Sie als ÜbungsleiterIn die Mitarbeitenden kennen, sie entsprechend bei der Übung einleiten, sie moderieren und die Situation einschätzen können, ist eine Grundvoraussetzung der Veränderung, von der hier ausgegangen wird. Entweder lassen Sie den Teilnehmenden jetzt ein paar Minuten Zeit, um im Rahmen des Workshops zu erarbeiten, was die Reise von der Vergangenheit in die Zukunft für die eigene Arbeits- und



Alles muss raus!



Gebäuderäumungen

Rechtliche Hintergründe
Professionelle Vorbereitung
Perfekte Durchführung

Von Dr.-Ing. Wolfgang J. Friedl und
Dipl. Ing. ETH SIA Bruno Hersche

2021, 139 Seiten, € 29,90.

ISBN 978-3-503-20032-0

eBook: € 27,40. ISBN 978-3-503-20033-7

Ein einzigartiges Werk, das Ihnen als Sicherheitsverantwortliche(r) oder zuständige Führungs- und Fachkraft viele wertvolle Hinweise, Tipps und Tricks zur betrieblichen Umsetzung vermittelt. Die beiden erfahrenen Autoren teilen ihre umfangreichen **Praxis-einblicke** aus je über 30 Berufsjahren.



Online informieren
und versandkostenfrei bestellen:

www.ESV.info/20033

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

100 Jahre

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275
ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

Verhaltensweise bedeutet. Oder Sie geben den Teilnehmenden diese Überlegungen mit in die nächsten Tage.

Worin liegt der Vorteil?

Der Vorteil dieser Methodik liegt darin, dass die Ist-Situation nicht in der Gruppe besprochen wird. Denn um den definierten Zielzustand erreichen zu können, muss ein Mitarbeiter oder ein Team vielleicht noch 8 Schritte gehen, während andere nur noch 3 Schritte vor sich haben – sinnbildlich gesprochen. Das Wissen um die unterschiedlichen Leistungsstände, egal ob selbstverschuldet oder nicht, kann dazu führen, dass die Ist-Situation beschönigt oder Kritik untereinander ausgeübt wird. Durch die Definition einer gemeinsamen Zukunfts-Vision und das Aufzeigen der Notwendigkeit der Veränderung können die Einzelpersonen, Teams oder Abteilungen für sich selbst die nächsten Schritte festlegen und gehen.

Andreas Müller, Brandschutzingenieur und Feel-Good-Manager, gründete 2020 die FireLife GmbH. Das Team aus dem Süden Deutschlands hilft Unternehmen dabei, ihren Mitarbeitenden stressfreie Wohlfühl-Arbeitsplätze zu schaffen und so dem Fachkräftemangel und der Überlastung vorzubeugen.



E-Mail: info@firelife.de

Website: www.zeitmagnet.de

Call for Papers

Haben Sie eine innovative Strategie zur **Risikominimierung** entwickelt oder **Fallstudien im Sicherheitsmanagement** durchgeführt oder brennt Ihnen ein anderes Thema unter den Nägeln?



Dann beteiligen Sie sich am **interdisziplinären Dialog** und verbessern Sie die Sicherheit am Arbeitsplatz durch wissenschaftlich fundierte Ansätze.

Wir laden Expertinnen, Forschende und Praktiker ein, ihre neuesten Erkenntnisse und Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Prävention zur **Veröffentlichung** einzureichen.

Wir freuen uns auf **Ihre Beiträge**, um Ihre Themen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen!