



## *Was ist der Sinn hinter Ihren Veränderungen?*

EIN KOMMENTAR VON  
MAREN LEHKY

:: Veränderungen sind inzwischen der Normalzustand. Heute überlappen sich verschiedene Veränderungsprojekte, und die Produktivität und Motivation leiden, wenn Mitarbeiter in den Widerstand gehen. Eine starke Ursache für dieses Sträuben und die Schwierigkeiten im Change-Management liegt in der Begründung der Veränderung.

Wenn Veränderungen begründet werden, dann sehen wir immer die Argumentation auf Basis der Zukunft. Die Veränderung hat ein Ziel, und wenn wir das erreicht haben werden, dann sind „unglaubliche Chancen zu erkennen, Potenziale zu heben“. Allein wegen dieser wunderbaren Versprechungen einer besseren Zukunft geht jedoch keiner los und verlässt das, was ihm seit Langem Gewohnheit ist. Die bekannte Software, das bisherige Büro, der jetzige Arbeitsplatz, das bekannte Team. Man weiß, was man hat, und auch wenn nicht immer alles nur gut war, dann ist es immerhin doch bekannt.

Bevor sich Menschen also auf die Reise machen, wollen sie nicht nur das Ziel und die rosige Zukunft verstehen, sondern nachvollziehen, warum sich etwas ändern soll. „Das haben wir schon immer so gemacht!“ ist eine häufig gehörte Aussage und gleichzeitig ein Appell. Es stimmt und sollte im ersten Schritt bestätigt und nicht gleich zerredet werden. Wir müssen den Übergang erklären und damit den Sinn der anstehenden Veränderung: Was am Bisherigen läuft nicht mehr? Was geschieht, wenn nichts geschieht? Und was bedeutet das für den Betroffenen? Wird die bestehende Software demnächst nicht mehr vom Kundenservice gewartet? Ist der Umzug an einen neuen Standort erforderlich, weil der Mietvertrag ausläuft? Wo ist der Bezug zu heute, wie sieht das große Ganze aus? Das muss geliefert werden, und dann machen sich Menschen verständiger auf die Reise.

Es bleibt emotional eine Achterbahnfahrt, doch der erste Schritt wird mit Überzeugung gemacht werden. Das Projekt erscheint nachvollziehbar, manchmal sogar sinnvoll. Ergänzen Sie diesen Blickwinkel, und Sie werden deutlich geschmeidiger vorankommen.