
Ilja GRZESKOWITZ

VERÄNDERUNG. EINFACH.MACHEN

DOI 10.3217/978-3-85125-966-7-05

In Zeiten, die von einer immer komplexer werdenden Transformation und exponentieller Veränderung geprägt sind, wird die Schlüsselkompetenz der Zukunft der Auf- und Ausbau der persönlichen Veränderungskompetenz sein. Diese basiert auf verschiedenen Skills in den Bereichen Leadership, Kultur, Kommunikation und Performance, wobei der verbindende Faktor die Kombination aus einem sinngebenden Motiv und kraftvollen Werten ist. Dieser Artikel gibt einen Überblick darüber, wie man Veränderungskompetenz lernen und leben kann.

Making. Change. Simply

In times marked by an increasingly complex transformation and exponential change, the most important skill that people will need in the future is the ability to develop and increase their own change management skills. This ability is based on various skills demonstrated in the areas of leadership, culture, communication, and performance, whereby the unifying factor is the combination of a meaningful motive and powerful values. This article provides an overview of how one can learn and experience change management skills.

Wie Hochschulen in Zeiten von Digitalisierung, Wandel und Unsicherheit Veränderungen erfolgreich gestalten

Wie sieht die Hochschule der Zukunft aus? Diese Frage ist aufgrund der aktuellen Entwicklungen eine der wohl wichtigsten der aktuellen Zeit. Kein Wunder, denn wir befinden uns in einer der größten Transformationsphasen der Geschichte. Auf der einen Seite bewegen wir uns weg von der Informations- hin zur Sinngesellschaft, was die Art, wie wir leben, arbeiten und kommunizieren dramatisch verändert. Auf der anderen Seite sorgen neue, dynamische sowie KI-basierte Lernangebote dafür, dass sich auch das Hochschulwesen in einem intensiven Wandel befindet. Man muss kein Prophet sein, um vorauszusagen, dass sich die Art und Weise, wie wir in zehn Jahren lehren und lernen dramatisch vom derzeitigen Status quo unterscheiden wird. Dies bleibt selbstverständlich nicht ohne Folgen. Insbesondere für den Umgang mit der Veränderung selbst.

Exponentielle Veränderung bringt Veränderungskompetenz: Change is the new Normal

Die größte Veränderung im Umgang mit Change ist der Verlauf des Wandels an sich. Dieser geht nämlich schon lange nicht mehr linear vonstatten, sondern verläuft exponentiell.

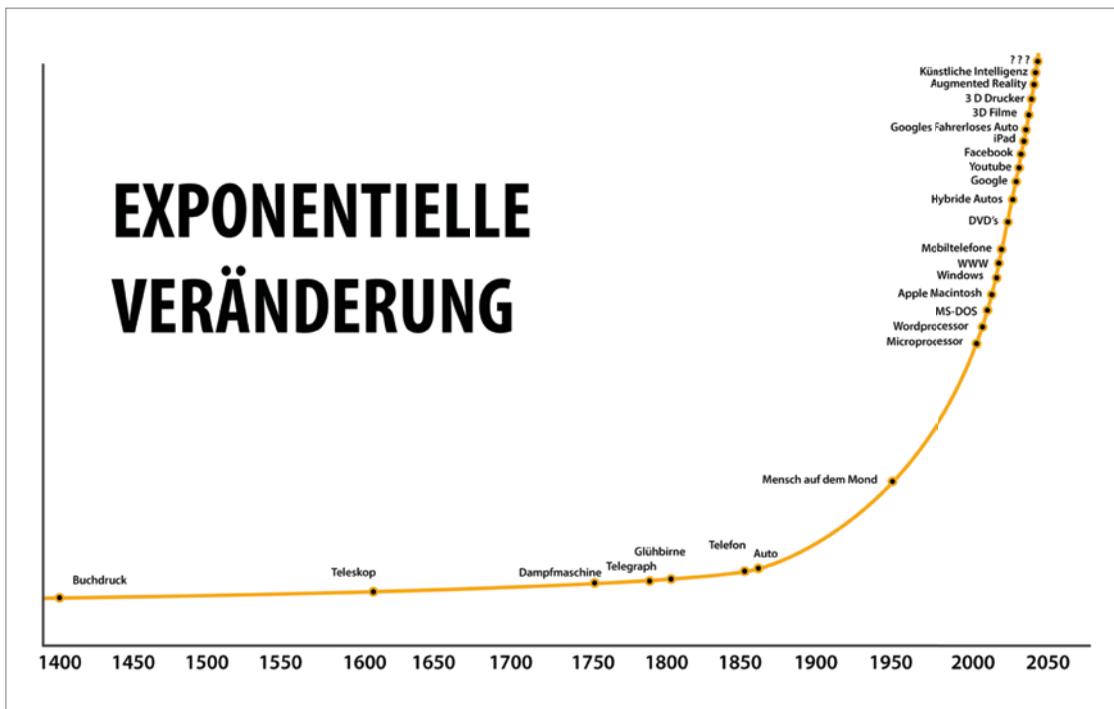


Abb. 1: Exponentielle Veränderung (Quelle: Ilja GRZESKOWITZ)

Veränderung ist ein permanenter Dauerzustand geworden. Sie ist heute schneller, komplexer und unberechenbarer als noch vor wenigen Jahren. Und dies hat entsprechende Auswirkungen auf den Einsatz von Change Management. Vorbei sind die Zeiten, in denen es einen sicheren Status quo gab, dann alle paar Jahre einen Veränderungsprozess (den man dann mehr oder weniger erfolgreich managte), bevor man dann den Change irgendwann für beendet erklärte und wieder zur gemütlichen Tagesordnung überging.

Für die Herausforderungen der Zukunft benötigen wir daher eine Fähigkeit ganz besonders: eine ausgeprägte Veränderungskompetenz. Dies ist eine besondere Kombination aus Mind- und Skillset, die uns in die Lage versetzt, die Zukunft aktiv zu gestalten. Das WAS sieht dabei zwangsläufig anders aus, vor allem aber sind es das WIE und das WARUM bzw. WOFÜR, die einem radikalen Paradigmenwechsel unterliegen. In der folgenden Abbildung sehen Sie das Modell der Veränderungskompetenz in der Übersicht.



Abb. 2: Das Modell der Veränderungskompetenz (Quelle: Ilja GRZESKOWITZ)

Der gemeinsame Nenner aller vier Komponenten ist die Kombination eines kraftvollen Motivs und starker Werte. Diese Grundlage wollen wir zunächst betrachten, bevor wir uns dann den vier einzelnen Faktoren widmen. Diese sind jeder für sich betrachtet wichtig, beeinflussen sich aber auch gegenseitig und können daher nur in der Gesamtbetrachtung genutzt werden.

Motiv: Das Management von Veränderung, sprich Change Management, sollte immer einen Sinn haben und niemals nur um der Veränderung selbst geschehen. Alles beginnt mit der entscheidenden Frage: *Warum wollen wir uns überhaupt verändern?* In dieser Antwort liegt Ihr emotionaler Antrieb. In Kombination mit der Frage *Wofür wollen wir uns verändern?* haben Sie ein Motiv, das sowohl einen inneren wie auch einen äußeren Grund beinhaltet und die unbedingte Grundlage für nachhaltige Ergebnisse ist.

Werte: Kraftvolle, gemeinsame und geteilte Werte sind in der heutigen Zeit wichtiger als Geld, hierarchische Positionen oder Status. Sie sorgen auf der einen Seite dafür, dass Menschen persönliche Verantwortung übernehmen, sind andererseits aber auch der gemeinsame Nenner eines erfolgreichen Teams.

Welche Veränderungen Sie auch vorhaben, arbeiten Sie immer zu erst an Ihrem Motiv und Ihren Werten. Behandeln Sie diese Faktoren stiefmütterlich oder lassen sie gar vollkommen außen vor, dann ist jedes Change Vorhaben von vorne herein zum Scheitern verurteilt.

Veränderungskompetenz Komponente #1: Leadership

Führung und erfolgreiche Veränderung gehen Hand in Hand. Erfolgreiches Change Leadership basiert dabei auf folgenden Faktoren:

Klarheit: Mit der Klarheit steht und fällt alles. Und ich meine in diesem Fall wirklich alles. Je größer die eigene Klarheit, desto wirkungsvoller die Entscheidungen, die Kommunikation und die Veränderungsstrategie.

Fehler: Wer sich auf den Weg macht und den Status quo radikal hinterfragt, der macht zwangsläufig auch Fehler. Viele Fehler. Und das ist gut so. Erlauben Sie es sich und insbesondere den Menschen in Ihrem Umfeld, Fehler machen zu dürfen, ja machen zu müssen. Jeder Fehler bietet eine großartige Möglichkeit, daraus zu lernen und neue Alternativen auszuprobieren.

Entscheidungen: Besonders in unsicheren Zeiten, in denen wir mit entsprechenden Herausforderungen konfrontiert sind, ist es von immenser Bedeutung, Entscheidungen zu treffen. Zeitnah, transparent und vor allem konsequent. Je häufiger Sie dies tun, desto mehr geben Sie Ihrem Umfeld Orientierung.

Veränderungskompetenz Komponente #2: Kultur

Eine von Flexibilität, Offenheit und Mut zu neuen Wegen gekennzeichnete Organisationskultur ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in Zeiten der Veränderung. Ihre Angebote, Ihre Außendarstellung und Ihre Prozesse können und werden vom Wettbewerb

kopiert werden. Aber Kultur kann niemals dupliziert werden. Sie ist es, was die Seele einer Organisation ausmacht und am Ende des Tages die Spreu vom Weizen trennt.

Vision: Erfolgreiche Hochschulen besitzen eine Gemeinsamkeit: Eine klare, emotionale und eindeutige Vision, die sämtliche Strategien, Ziele und Prozesse prägt und den beteiligten Menschen einen Orientierungspunkt vermittelt. Nicht nur gibt eine Vision dem eigenen Tun und Schaffen eine Bedeutung, sie ist auch der verbindende Faktor, der aus einer Ansammlung einzelner Menschen ein echtes Team formt.

Bewusstheit: Wir können nur das verändern, was uns auch bewusst ist. Wichtige Fragen, die Sie sich regelmäßig stellen sollten: Wie wirke ich? Wie kommuniziere ich? Wo liegt mein Fokus? Wie ausgeprägt ist meine Veränderungsbereitschaft? Wie verhalte ich mich? Dieser mutige Blick in den Spiegel ist nicht immer ganz einfach, ohne ihn wird es allerdings wesentlich schwieriger, bzw. sogar gänzlich unmöglich, Veränderungen aktiv und erfolgreich zu gestalten.

Mindset: Dieser Begriff wird häufig mit Haltung, Denkweise, Einstellung, Lebensanschauung oder Mentalität übersetzt. Tatsächlich ist das Mindset aber mehr als die Summe der einzelnen Teile. Es ist die Art und Weise, wie wir denken, handeln, entscheiden und Informationen verarbeiten. Da der Großteil der Menschen immer noch in veralteten Denk- und Verhaltensmustern feststeckt, bedarf es für die Herausforderungen der Zukunft eines radikalen Mindset Shifts.

Veränderungskompetenz Komponente #3: Kommunikation

Sehr viele Veränderungen scheitern aufgrund mangelhafter Kommunikation. Dies liegt meistens daran, dass Erwartungen nicht ausgesprochen, entscheidende Informationen nicht weitergegeben oder Ziele nicht mitgeteilt werden. Der Faktor Kommunikation ist daher für eine ausgeprägte Veränderungskompetenz nicht nur außerordentlich wichtig, sondern wird mit zunehmender Unsicherheit und Komplexität immer essentieller.

Transparenz: Wenn Sie Change erfolgreich gestalten wollen, kommen Sie um radikale Transparenz nicht herum. Keine Zahlen, Informationen oder Ziele sollten geheim oder nur einem elitären Kreis zugänglich sein. Wenn alle Menschen in einem Team auf

dem gleichen Wissens- und Informationsstand sind, dann fördert das nicht nur die Motivation, sondern auch die Eigeninitiative.

Fokus: Ein altes Sprichwort lautet: „Sprache ist die Kleidung der Gedanken“. Und Ihre Sprache kann entweder problem- oder lösungsorientiert sein. Wagen Sie an dieser Stelle wieder den mutigen Blick in den Spiegel, kommunizieren Sie lösungsorientiert und richten Ihren (semantischen) Fokus auf Chancen und Möglichkeiten. Denn genau diese gilt es in der Zukunft zu nutzen.

Fähigkeiten: Hier kommt das kommunikative Skillset der an einer Veränderung beteiligten Menschen ins Spiel. Wie gut trainiert sind Ihre Mitarbeitenden? Wie ist es um Ihr Wissen bestellt? In meinem Buch „Radikal Menschlich“ habe ich die These aufgestellt, dass Mitarbeiter*innenorientierung in den nächsten Jahren wichtiger als Kund*innenorientierung sein wird. Stellen Sie also die Menschen Ihres Teams in den Mittelpunkt und investieren Sie in die Entwicklung ihrer Fähigkeiten. Die Ergebnisse werden es Ihnen danken.

Veränderungskompetenz Komponente #4: Performance

Auch wenn ich im letzten Abschnitt noch einmal deutlich auf den Erfolgsfaktor Mensch hingewiesen habe, bedeutet dies natürlich nicht, dass unternehmerische Aspekte weniger wichtig sind. Denn nur wenn Change mit der Intention durchgeführt wird, eine Organisation langfristig erfolgreich am Markt zu positionieren, führt das entsprechende Vorhaben auch zu den gewünschten Ergebnissen.

Strategie: Die Vision ist der emotionale Antrieb, aber die Strategie sorgt dafür, dass eine Veränderung nicht zufällig geschieht, sondern strukturiert und mit nachvollziehbaren Meilensteinen abgearbeitet werden kann. Grundsätzlich gilt: ohne Strategie keine nachhaltige Veränderung.

Ziele: Aus der übergeordneten Strategie ergeben sich die einzelnen Ziele. Diese sorgen dafür, dass ein großes Vorhaben greif- und umsetzbar wird. Hier gilt: groß und mutig denken, aber den Weg der kleinen Schritte gehen. Detaillierte und transparente Ziele helfen hierbei.

Prozesse: Aus den jeweiligen Zielen lassen sich dann die notwendigen Prozesse ableiten, die dann von den einzelnen Abteilungen bzw. Menschen abgearbeitet werden. Versuchen Sie möglichst viele automatisierte Systeme zu etablieren, ohne dabei die Flexibilität und Spontanität zu beschneiden.

Veränderungskompetenz als Schlüsselqualifikation

Niemand weiß exakt, wie die Zukunft aussehen wird, aber eines lässt sich mit großer Sicherheit prognostizieren: Business as usual ist längst vorbei und die nächsten Jahre werden es so richtig in sich haben. Egal, was auch passieren wird, Sie werden sich immer auf Ihre Fähigkeiten, Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen verlassen können. Die Ausprägung Ihrer Veränderungskompetenz wird darüber entscheiden, ob Sie auf den Zug Richtung Zukunft mit aufspringen, oder ob Sie alleine am Bahnsteig stehengelassen werden.

Literaturverzeichnis

Grzeskowitz Ilja. (2023). Die Mindset Revolution, 7 Erfolgsfaktoren für mehr Motivation, Selbstvertrauen und Zufriedenheit im Leben, Remote Verlag.

Grzeskowitz Ilja. (2018). Radikal menschlich. Erfolgsfaktor Persönlichkeit in Zeiten der Veränderung. Gabal Verlag.

