

„Veränderung braucht mutige Menschen, die vorreiten!“

Seit knapp 20 Jahren schult und berät Petra Henning Verwaltungen in Veränderungsprozessen. Im Interview erläutert die Organisationsberaterin, wie gutes Veränderungsmanagement gelingen kann und welche Herausforderungen dabei auftreten können.

Frau Henning, was macht für Sie gutes Veränderungsmanagement aus?

Beim Veränderungsmanagement geht es vor allem um das bewusste Steuern. Es geht darum, das Vorgehen bei der Veränderung im Vorfeld zu durchdenken und zu lenken. Gutes Veränderungsmanagement erfordert ausreichende Ressourcen, um die Ängste und Sorgen der Beschäftigten wahrzunehmen und zu besprechen. Damit einher geht eine offene Haltung gegenüber Vorschlägen und Maßnahmen auf der Seite der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger und auf der Seite der Beschäftigten. Es ist wichtig, sich die Vorschläge des Gegenübers anzuhören und sich auf interne Diskussionsprozesse einzulassen.

Sie haben schon viele Veränderungsprozesse begleitet. Wie sieht ein typischer Veränderungsprozess aus?

Zu Beginn erfolgt eine gründliche Auftragsklärung. Wir ergründen den Anlass, der eine Veränderung notwendig oder wünschenswert erscheinen lässt. Im ersten Anlauf fallen eher Symptome auf. Der Auslöser ist aber tatsächlich das, was wir nachher bei den Wurzeln packen wollen. Wir fragen uns auch, welche Verbesserung konkret eintreten soll, und wir überlegen uns, wie der optimale



Petra Henning

kennt die Strukturen und Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes: Fast 20 Jahre war sie als Landesbeamtin in Berlin tätig. Seit 2013 ist sie selbstständig, um ihre Beratungs- und Dozententätigkeit in Vollzeit ausüben zu können. Ihre Schwerpunkte dabei sind Projektmanagement und -controlling, Geschäftsprozessoptimierung einschließlich Digitalisierung, Organisationsentwicklung und Stellenbedarfsermittlung.

Soll-Zustand aussehen kann. Im laufenden Prozess messen wir erste Erfolge. Dabei ist es völlig ausreichend, wenn im ersten Anlauf nicht alle Ziele des Soll-Zustands erreicht werden. Regelmäßige Feedback-Schleifen kann und muss es geben. Egal, ob zuvor klassisch oder agil geplant wurde.

Gibt es Herausforderungen, die immer wieder auftauchen, sobald eine Veränderung ansteht?

Veränderungen sind nicht immer intrinsisch motiviert. Das heißt: Nicht immer ist es unser Wunsch, eine Veränderung selbst zu bewegen. Die Ziele sind oftmals von außen vorgegeben. So werden beispielsweise Gesetzesänderungen nicht von allen Beschäftigten begrüßt. Hier ist es wichtig, den positiven Aspekt der Veränderung zu vermitteln. Typische Herausforderungen sind also Zielkonflikte und die fehlende Überzeugung der Beschäftigten. Hinzu kommen Zeitdruck und unrealistische Terminvorgaben. Veränderungsmanagement ist ein Prozess und dieser hat Phasen, um den Beschäftigten den Übergang vom Ist-Zustand in den Soll-Zustand zu ermöglichen. Der schwerste Teil einer Veränderung ist, dass Menschen ihr Verhalten anpassen. Die vierte Herausforderung ist die von den Beschäftigten selbst am meisten thematisierte Herausforderung, die der fehlenden Personalressourcen.

Welche Fähigkeiten braucht es, um einen Veränderungsprozess einzuleiten?

Um eine Veränderung einzuleiten, müssen Entscheidungen getroffen werden können. Gerade Veränderungen bergen viel Unsicherheit. Damit einher gehen eine gewisse Risikobereitschaft und auch Flexibilität, auf unerwartete Wendungen eingehen und Entscheidungen umlenken zu können. Zudem gilt es, offen zu kommunizieren und aktiv zuzuhören. Es braucht Abstraktionsvermögen und die Fähigkeit, andere Perspektiven einzunehmen. Gleichzeitig muss Bewusstsein dafür da sein, Komplexitäten zu reduzieren. Wichtig ist ein strategisches und analytisches Denkvermögen. Veränderung ist ein Prozess. Dazu gehört, sich immer wieder zu fragen: Wo stehen wir jetzt und wo wollen wir hin?

Und wie kann das in Krisen gelingen?

Indem Menschen den Blick auf die konkreten Chancen in dieser Krise richten und diese nicht nur erkennen, son-

„Wandel ist unerlässlich, um Fortschritte zu erzielen.“

Petra Henning

dern bewusst nutzen. Dazu gehören eine selbstbewusste Haltung und die Zuversicht, dass Veränderung gelingen kann. Ob aus einer Krise später eine Chance wird, hat viel mit den persönlichen Einstellungen zu tun. Es geht auch darum, der Veränderung Zeit zu geben, damit sie wirken kann. Manchmal kann es auch nur darum gehen, Zustände zu stabilisieren. Es muss nicht immer darum gehen, am Ende ganz anders aufgestellt zu sein als zu Beginn.

Halten Sie Wandel grundsätzlich für wichtig?

Wandel ist unerlässlich, um Fortschritte zu erzielen. Veränderung bedeutet Entwicklung. Der Wunsch, immer das Richtige tun zu wollen, führt häufig dazu, dass Menschen viel zu lange warten, bis sie tatsächlich eine Veränderung initiieren. Dann ist die Entscheidung für eine Veränderung eher eine Reaktion auf ein Ereignis und nicht mehr ein bewusstes Steuern. Es gibt aber auch viele mutige Vorreiterinnen und Vorreiter, die eine Veränderung ganz bewusst angestoßen haben und damit zum Vorbild für andere werden, weil sie ihre Überzeugung leben.



Mehr Infos hier:
www.petrahenning.de



Mehr von Petra Henning und welche Schritte für einen erfolgreichen Wandel notwendig sind, hören Sie in dieser Episode des Podcasts der Servicestelle SGB II.