

Agieren statt reagieren



VON MONIKA JANSEN

Monika Jansen, Diplom-Sozialpädagogin, Erziehungswissenschaftlerin (M. A.) und Master of Organizational Management (MoM), ist beruflich tätig als Referentin für ambulante Dienste mit den Schwerpunkten Wirtschaft und Statistik beim Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. Langjährige Berufserfahrung in Führungspositionen unterschiedlicher Arbeitsfelder in der Altenhilfe. Herausgeberin der beiden Werke »Pflege & Management« und »Pflegehandbuch« der DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH. jansmo@web.de

Veränderungen lösen oft ambivalente Gefühle auch bei Führungskräften aus: Die Suche nach neuen Strukturen kostet einerseits Zeit, Kraft und Geld und doch erkennen andererseits viele die Einsicht an: Nur wer sich ändert, bleibt sich treu.

Veränderungen im Führungsalltag sind an der Tagesordnung, sie prägen die strategischen Überlegungen und das praktische Handeln. Führungsarbeit kann nur dann erfolgreich sein, wenn gerade Führungskräfte offen sind für neue, innovative und kreative Möglichkeiten und Lösungsalternativen. Sie müssen sich aktiv an der Bewältigung von Veränderungen beteiligen, auch wenn es im ersten Schritt einfacher erscheint, mit bekannten, erprobten und vermeintlich sicheren Maßnahmen den Veränderungen zu begegnen.

Doch wie soll man nun den Veränderungen in der Praxis begegnen ohne in altvertraute, bekannte und bislang ja auch erfolgreiche Muster zu verfallen. Was allen sicherlich klar ist: Vermeidung ist definitiv keine Lösung. Notwendigen Veränderungen aus dem Weg zu gehen und deren aktive Bearbeitung auszuweichen, ist die schlechteste Entscheidung.

In der Regel zwingen Veränderungen auch dann zum Handeln, wenn sie am wenigsten gewollt sind. Für Führungskräfte ist es daher sinnvoll, bereits vor dem äußeren und meist unausweichlichen Veränderungszwang in eine gezielte und von ihnen gesteuerter Veränderung hineinzukommen. Das heißt, lieber selbst und überlegt zu agieren als lediglich auf Veränderungen zu reagieren.

Change-Management als Managementmethode bietet hier einen besonderen Weg zur Bewältigung von Veränderungsprozessen an. Um sich diesem Weg zu nähern, ist es notwendig, sich über die geschichtliche Entwicklung des Change Managements zu informieren. Also, sich Klarheit darüber zu verschaffen, was

Change-Management ursprünglich ausgemacht hat und noch ausmacht.

Wie bei jeder Management-Methode ist es daher sinnvoll, sich über den Sinn und Unsinn dieser Methode klar zu werden. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, sich vor der Umsetzung dieser Methode einen Überblick über die Herausforderungen, und damit über die Vor- und Nachteile, die dieses System mit sich bringt, im Klaren zu sein. Wie bei jeder Reise, sollte man sich zu mindestens grob über die Richtung und die Spezifika des Weges einen Überblick verschaffen.

Claudia Kostka, Ingenieurin, Unternehmensberaterin, Trainerin und Autorin, nimmt den Leser mit auf die Reise und beginnt ihren (Lösungs-) Weg, in dem sie zunächst die wichtigsten Zusammenhänge deutlich macht die im Rahmen von Veränderungen und Veränderungsprozessen wichtig sind. Claudia Kostka stützt sich dabei auf das Phasenmodell der Transformation von Virginia Satir. Die dort in der jeweiligen Phase vorherrschenden Gegebenheiten können einen Veränderungsprozess fördern, aber auch hemmen.

Der Leser erhält eine Vielzahl an Hinweisen darüber, wie er diese Förderzusammenhänge und Hindernisse erkennen und situationsgerecht darauf reagieren kann. Mit Hilfe veranschaulichender Grafiken, Tabellen und Praxisbeispielen führt die Autorin die Leser durch einen phasenhaft verlaufenden Dschungel von Gefühlen, Bedürfnissen und Herausforderungen. Und um das Ganze in seiner Komplexität noch zu verstärken, betreffen sie nicht nur die Führungskraft

selbst, sondern haben auch unmittelbar Einfluss auf das Verhalten der an den Veränderungen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Summe ist mehr als ihre Teile

Aber nicht nur die Menschen alleine sind Betroffene und zugleich Beeinflussende dieses Prozesses, auch die Organisation und die dort herrschenden organisationalen Gegebenheiten müssen in

Nach diesen eher systemischen Vorklärungen wird der Leser an fünf Kernprozesse von Veränderungen herangeführt, die es notwendigerweise zu erkennen und zu verarbeiten gilt. Für alle diese Prozesse werden dem Leser methodische und inhaltliche Handlungshilfen zur Lösung und Nutzung vorgestellt, die ihm eine Bearbeitung des Veränderungsprozesses in der Praxis erleichtern.

Schließlich führt eine konstruktive Zusammenfassung der bisherigen The-

Da dieses Buch auch als E-Book downloadbar und unabhängig vom gedruckten Buch nutzbar ist, sorgt die Autorin auch noch dafür, dass es immer verfügbar ist. Es ist somit auch als täglicher Begleiter und kleinem Nachschlagewerk immer und überall dabei. ■

»Meistens zwingen Veränderungen dann zum Handeln, wenn sie am wenigsten gewollt sind«

ihrer prägenden Struktur erkannt und berücksichtigt werden.

Dienen doch Organisationen und organisationale Strukturen in ihrem Ursprung und ihrem Sinn zunächst einmal dazu, dem Einzelnen und damit auch der Führungskraft in ihrem täglichen Handeln Sicherheit zu vermitteln. Diese vermeintliche Sicherheit wird gerade durch Veränderungen und Veränderungsprozesse immer wieder aufs Spiel gesetzt. Um die spezifische Rolle von Organisationen bei Veränderungsprozessen zu erkennen, werden von der Autorin verschiedene organisationalen Ebenen wie Strategie, Entscheidung, Prozesse, Interaktion und Person als Systeme identifiziert und deren besondere Auswirkungen auf Veränderungen verdeutlicht.

menschwerpunkte zu einem praxistauglichen Umsetzungsleitfaden, der speziell auf die Bedürfnisse und Situationen von Führungskräften ausgerichtet ist. Darüber hinaus bietet die Autorin dem Leser weitergehende und das Thema vertiefende Literaturhinweise.

Fazit

Claudia Kostka bietet also mit ihrem Buch eine praxisorientierte und praxistaugliche Möglichkeit des Umgangs mit Veränderungen an. Sie hat hierbei besonders Führungskräfte als Initiatoren und Motoren für Veränderungen im Blick. Deshalb stellt die Autorin vor allem die Rolle der Führungskräfte deutlich dar.

Aufgrund der guten grafischen Aufarbeitung werden die sehr theoretischen Deutungen und Erklärungen der Prozesse und Zusammenhänge leicht verständlich und nachvollziehbar beschrieben. Am Ende gibt Claudia Kostka dem Leser eine Matrix an die Hand, die die Etappen eines Veränderungsprozesses kurz und prägnant darlegt. Dieses als Vier-Phasen-Modell gestaltete System umspannt insgesamt 20 Unterschritte und bildet all das ab, was in den Textteilen zuvor beschrieben und erklärt wurde.

Das Buch ist damit gleichzeitig eine Reise durch die Entwicklung und die Facetten des Change-Managements, aber auch eine gelungene Beschreibung für den eigenen Weg durch einen Veränderungsprozess. Ziel der Reise ist es aber am Ende, Veränderungsprozesse verstehbar und damit handhabbar zu machen.

Freiwillig dabei!



Lexikon des freiwilligen Engagements

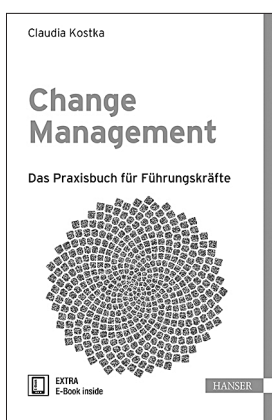
Herausgegeben von
Prof. Dr. Peter Zängl
2017, ca. 500 S., brosch., ca. 49,- €
ISBN 978-3-8329-7248-6
Erscheint ca. November 2017
nomos-shop.de/14401

Dieses Lexikon systematisiert und definiert rund 300 Schlüsselbegriffe, erläutert diese anhand von praktischen Beispielen und ist Wegweiser für weitere Recherchen.

Das Werk wendet sich an Non-Profit und For-Profit-Organisationen, Verbände und Vereine, Bildungsträger, Gebietskörperschaften sowie freiwillig Engagierte und ehrenamtlich Tätige.

 Nomos
eLibrary

 **Nomos**



Claudia Kostka: Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte. Carl Hanser Verlag, München 2016. 266 Seiten. 36,- Euro. ISBN 978-3-446-44859-9. (E-Book 28,99 Euro. ISBN: 978-3-446-44848-3).