

Kein Ende in Sicht – Wandel wird Normalität

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“, dieser Überzeugung war schon Heraklit von Ephesus um 500 v. Chr. In Zeiten der Energiewende haben diese Worte in der Energiewirtschaft besondere Aktualität: Die Branche muss sich öffnen, neu erfinden und nebenbei wettbewerbsfähig werden. Wandel wird zum Alltag.

Bei manch einem schleicht sich da dieses Bild der „guten, alten Zeit“ ein. Sanft in Sepia getaucht erinnert es nostalgisch an eine Vergangenheit, in der die Projekte vorhersehbar und planbar waren. Heute dagegen laufen zig Veränderungsprojekte parallel, überlappend und teilweise sehr unkoordiniert. Organisationen stöhnen unter dieser Last. Oft werden die Projekte nicht mal mehr ernst genommen. Man wartet nur darauf, dass „auch dieser Kelch schnell an einem vorübergeht“.

Kein Wunder, dass drei von vier Veränderungsprozessen scheitern. Neben dem Überdross der Beteiligten gibt es aber noch weitere Gründe dafür, dass Veränderungen nicht gelingen:

- Veränderungsprozesse haben kein Ziel. Viele Veränderungsprozesse werden gestartet ohne den Beteiligten zu erklären, was eigentlich erreicht werden soll. Das ist, als würden Sie 180 km/h auf der Autobahn fahren und nicht wissen, wohin. Deshalb: Definieren Sie klar, was Sie bis wann erreicht haben möchten und woran Sie den Erfolg messen wollen.
- Veränderungsprojekte werden nicht priorisiert. Alles muss jetzt und sofort geschehen – weil die Anteilseigner Druck machen oder das Top-Management zeigen will, dass es etwas bewegt. Aber sollten die Projekte nicht idealerweise helfen, strategische Ziele zu erreichen? Warum sonst sollte man in Projekte Zeit und Geld investieren? Wählen

Sie anhand des Beitrags zur Zielerreichung also gut aus, welche Projekte sie (zuerst) machen müssen und welche sie weglassen können.

- Veränderung wird von oben vorgegeben. Menschen in der Organisation werden zu selten oder zu spät bei der Ausgestaltung und Durchführung von Veränderungsprozessen mit eingebunden. Versäumen Sie nicht, Ihre Mitarbeiter zu Mit-Autoren zu machen. Sie sichern sich dadurch eine breite Akzeptanz für die anstehende Veränderung und nehmen nebenbei noch wichtigen inhaltlichen Input auf.
- Projektrollen werden auferlegt. Dabei trifft es immer die gleichen mehr oder weniger geeigneten Personen. Was halten Sie stattdessen von einer schlanken Ausschreibung der Projektrollen im Unternehmen? Die Vorteile: Freiwillige engagieren sich viel mehr. Man kann aus einem Pool an interessanten Bewerbungen die Besten auswählen und nebenbei ganz neue Talente entdecken.
- Tages- und Projektgeschäft konkurrieren zeitlich miteinander. Gerade strategisch wichtige Veränderungsprojekte geraten dabei oft ins Hintertreffen und werden vernachlässigt. Wichtige Veränderungsprojekte lassen sich jedoch nicht „nebenbei“ erledigen. Schaffen Sie bewusst Zeit und Raum hierfür und stellen Sie die Prioritäten klar.

Machen Sie sich nichts vor: Gerade vor dem Hintergrund der Energiewende wird für Energieversorger so bald keine Ruhe einkehren. Trimmen Sie Ihre Organisation darauf, Veränderungen als permanente Gestaltungschance zu sehen und nicht als notwendiges Übel. Wecken Sie Spaß an Veränderung, denn klar ist: Große Veränderungen sind nicht die Ausnahme, sondern die Normalität in der Energiewirtschaft in den kommenden Jahren.

Claudia Weiss, company companions, Hamburg
weiss@companycompanions.com