

## Artikel-Reihe: Umsetzungsfähigkeit von Organisationen

### Teil 4: Identitätsnähe des Berufes

Warum bin ich Banker geworden? Warum Arzt, Informatiker oder Lagerist?

In der Regel merken Menschen relativ schnell, welche Aspekte ihrer Ausbildung und Arbeit ihnen Spaß machen und welche weniger.

Vielleicht war die entscheidende Motivation für einen Menschen, Informatik zu studieren, nach Lösungen zu suchen, Fehler zu beheben und Wege zu finden, um Prozesse einfacher und schneller zu machen. Vielleicht ist der persönliche Kontakt mit den Lieferanten das, was ein Lagerist als erfüllend erlebt.

Häufig ist der Beruf eng mit der eigenen Identität verknüpft. „Ich bin Banker“ kann also beispielsweise bedeuten: „Ich bin Ansprechpartner für meine Kunden“, „Ich helfe Menschen, ihre Träume zu verwirklichen.“,...

In aktuellen Debatten gibt es einen großen Ruf nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit.

Auf Dauer eine Tätigkeit ausführen zu müssen, die dem Selbstbild entgegensteht, kann krank machen. Auch in Unternehmen ist es durchaus gewünscht, dass sich MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren: „Ich bin...“ statt „ich arbeite für“ oder „als“...

Dies hat vor allem einen Grund:

Wenn Menschen ihren Beruf leidenschaftlich ausfüllen wenn der „Beruf“ gleichzeitig „Berufung“ ist, geht Leidenschaft in der Regel mit Erfolg einher: Jemand, der das, was er tut, mit Leidenschaft und Engagement macht, ist in der Regel besser und erfolgreicher als jemand, der sich zu jedem Handgriff überwinden muss.

Gerade in Zeiten, in denen sich Unternehmen immer schneller und fast kontinuierlich verändern und weiterentwickeln, ist diese Leidenschaft eine wichtige Ressource: Sie gibt Kraft, Energie und

Motivation, auch in schwierigen Zeiten „durchzuhalten“. So weit so gut...so lange alles so bleibt wie es ist.

Aber was, wenn sich durch eine anstehende Veränderung die eigene Arbeitstätigkeit massiv zu verändern droht? Wenn ich als Banker plötzlich kein verlässlicher Ansprechpartner für meine Kunden mehr sein kann, weil künftig die Ansprechpartner rotieren sollen? Was, wenn ich als Informatiker nur noch Lösungen anderer umsetzen, aber keine eigenen mehr entwickeln soll? Wenn ich als Arzt künftig mehr mit Dokumentationen als mit dem Patientenkontakt beschäftigt bin?

Sehr wahrscheinlich werden zwei Dinge passieren:

#### 1. Die Bereitschaft, die Veränderung mit zu tragen und umzusetzen wird schwinden.

Das Alte wird mit Zähnen und Klauen verteidigt. Immerhin gilt es die eigene Tätigkeit, den eigenen Beruf und somit letztlich ein Teil der eigenen Identität zu schützen.

#### 2. Nach Einführung des neuen Tätigkeitsprofils geht Motivation verloren:

Ernüchterung setzt ein: „Das was ich hier tue hat mit dem was ich mal tun wollte nicht mehr viel zu tun...!“

Diese beiden Reaktionen stellen Unternehmen vor große Herausforderungen, wenn es darum geht, Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Schließlich lässt es sich nicht immer vermeiden, dass sich im Rahmen der Weiterentwicklung des

Unternehmens auch Arbeitstätigkeiten verändern. Um mit dem Widerstand der Betroffenen umzugehen und das Unternehmen erfolgreich weiter zu entwickeln, macht es also Sinn, sich zwei Fragen zu stellen und die Antworten in die Projektplanung zu integrieren:

**1. Welche Auswirkungen hat das anstehende Projekt auf die Arbeitstätigkeit der Menschen?**

Sind diese gravierend, macht es Sinn diesen Umstand in der Umsetzungsplanung zu berücksichtigen und die Betroffenen bereits frühzeitig einzubeziehen.

So können sich Betroffene schrittweise mit ihrer veränderten Tätigkeit und Rolle auseinandersetzen, neue Perspektiven und Identifikationsmöglichkeiten können entstehen.

**2. Wer sind die Menschen in unserem Unternehmen? Was ist das, was sie zu ihrer Tätigkeit motiviert und womit sie sich identifizieren?**

Kennt man diese Punkte, ist es möglich, diese bereits bei der Umsetzungsplanung zu berücksichtigen. Vielleicht ergeben sich dadurch Raum für neue Lösungen und Ansätze, vielleicht sind noch Modifikationen des anstehenden Projektes möglich. Vielleicht steckt darin auch Motivation, die anstehende Entwicklung mit umzusetzen. Hierbei kommt den Führungskräften eine bedeutende Rolle zu, die „ihre“ Mitarbeiter in der Regel besser kennen als alle übergeordneten Stellen. Aber auch durch eine frühzeitige Einbindung und Befragung der Mitarbeitenden können deren Perspektiven erhoben und somit Widerstände vermieden oder ihnen begegnet werden.

Zum Hintergrund: In dieser Artikel-Reihe stellen wir regelmäßig einen Faktor von **Change.Q™** vor und erläutern seinen Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprojekten. Mit **Change.Q™** erfassen wir 10 organisationale Faktoren, die unabhängig vom Projektinhalt Einfluss auf den Erfolg und die tatsächliche Umsetzung von (Veränderungs-)Projekten nehmen. Am Ende steht eine Übersicht darüber, welche Faktoren Projektverantwortliche in ihrem Unternehmen im Blick haben sollten, um Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umzusetzen und welche sie als Ressourcen in anstehenden Projekte nutzen können.