

Change Management

Das Vertrauen in die Veränderung an die Mitarbeiter weitergeben

von Michael Gestmann
Produktion Nr. 4, 2006

LANDSBERG (ba). Change Management ist nach wie vor en vogue, auch wenn Führungskräfte und Mitarbeiter meist skeptisch reagieren, sobald über Umstrukturierungen geredet wird. Das richtige Umgehen mit der Veränderung will daher gelernt sein.

Oft äußern sich Führungskräfte und Mitarbeiter widersprüchlich, erlebt die Ammerthaler Trainerin Christine Lehner (www.chlehner.de) immer wieder. „Einerseits reagieren sie – oftmals aus ihrer persönlichen Unsicherheit bei Veränderung – mit Überdruß, andererseits wünschen sie sich Patentrezepte, um Veränderungsprojekte jetzt und erfolgreich zu meistern.“ Dieses Dilemma ist auch aus Sicht der Münchener Beraterin Sabine Weihe (www.weihe-training.de) nur aufzulösen, wenn bei Wandlungsprozessen auf zwei Dinge geachtet wird: Erstens müsse die Selbstkompetenz ausgebaut werden, über die Managementguru Peter Drucker sagt, sie sei die wichtigste Schlüsselkompetenz dieses Jahrhunderts. Und zweitens gelte es, alle wichtigen Veränderungsvorhaben früh zu kommunizieren und die Betroffenen einzubinden. „So entsteht das Vertrauen, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen, und das erforderliche Commitment, den Prozess mitzugestalten und durchzuführen“, so Weihe.

Ähnlich sieht dies Albert Engelbrecht, Geschäftsführer der Meiler direkt GmbH in Schwandorf. Nach seinen Erfahrungen ist es elementar, dass die Mitarbeiter erkennen, wie viele Gestaltungsmöglichkeiten sie haben. „Eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist, die Ziele des Veränderungsprozesses

Veränderung verwirrt. Damit Führungskräfte und Mitarbeiter sich nicht dagegen sperren, ist die umfassende Information wichtig.

aufzuzeigen.“ Für jeden, der den Prozess mitgestaltet, können sich neue Chancen bieten, so Engelbrecht. Neben der Selbst- und Managementkompetenz der Führungskräfte käme es auch auf ihre Sozial- und Systemkompetenz an. Schließlich gelte es zu verhindern, dass es während des Wandlungsprozesses zu Widerständen seitens der Mitarbeiter kommt.

In Trainings vermittelt Christine Lehner Führungskräften, wie sie zwischen Einwänden und Vorwänden unterscheiden lernen. „Bei Einwänden der Mitarbeiter geht es darum, ein Informationsbedürfnis zu befriedigen“, sagt sie. Vorwände hingegen

seien emotionaler Natur und machten es erforderlich, intensiv miteinander zu kommunizieren, um Vorbehalte und Zweifel auszuräumen. „Fragetechniken, um Sichtweisen und Perspektiven zu klären, spielen dabei eine ähnlich wichtige Rolle wie etwa positive Rückmeldungen, um erbrachte Leistungen anzuerkennen und zu verstärken“, ergänzt sie.

Statt ihre Führungskräfte auf diese Aufgaben vorzubereiten, setzen viele Unternehmen auf extern eingekaufte Hoffnungsträger. „Irgendwann zerreißen es unser Unternehmen zwischen den jungen Anzugträgern, die nur über Businesspläne reden, und uns älteren Mitarbeitern, deren Werte plötzlich nicht mehr gefragt sind“, bemerkt dazu eine erfahrene Führungskraft aus der Autozuliefererbranche.

Auch Sabine Weihe und Christine Lehner sehen dies so, denn: „Wer etwas verändern will, muss auch das Bewahrenswerte benennen.“ Der ehrliche Umgang miteinander, die offene Kommunikation und der Wille, die Chancen in Konflikten zu erkennen, gehören ihres Erachtens mit zu den Werten, die Unternehmen unbedingt beibehalten sollten. Frustrationen sind dennoch immer programmiert. Allein schon, weil es den Mitarbeitern um ihr Einkommen, die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes, die Zuordnung zu Gruppen, Qualifikationen, ihre Karriere und Handlungsspielräume geht. „Doch nicht jede Erwartung kann erfüllt werden“, sagt Weihe. Daher müssten Führungskräfte üben, gelassen zu bleiben, den Frust der Mitarbeiter aufzufangen und in

konstruktive Bahnen zu lenken – gerade, weil dies unangenehm und schwierig ist. Emotionen und der souveräne Umgang mit ihnen spielten in Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle, dies sollte auch in Trainings berücksichtigt werden. „Es geht darum, Emotionen zu managen, statt sie als störend und lästig wegzuschieben“, so Lehner.

Mit den Grundregeln der Information viel erreichen

Veränderungen betreffen zudem alle Aspekte der Organisation: Aufgabe, Struktur und Kultur. Berater wie Sabine Weihe setzen daher auf Vernetzung der Organisations- und der Personalentwicklung, ebenso auf die Vernetzung der verschiedenen Bereiche und Abteilungen. Gemeinsam besprechen und reflektieren sie mit Beteiligten in Seminaren und Workshops, wie Veränderungsprojekte laufen, was förderlich, was hemmend ist und welcher Handlungsbedarf besteht. Allein schon, wenn die Grundregeln der Kommunikation, Information, Konfliktstrategie und der ehrliche Umgang miteinander beachtet werden, sei schon viel erreicht.



Bild: Imago