

Wenn Veränderung die Belegschaft in Aufruhr bringt

Hauptsache offen reden beim Change-Management: Ein Schwebezustand in Ungewissheit entzieht den Mitarbeitern sonst Energie - 21.08.2017 21:01 Uhr

"Das einzig Beständige ist der Wandel." Solche Weisheiten sind bisweilen von Konzernlenkern wie Joe Kaeser zu hören. Und der Siemens-Chef hat ja auch recht. Wahr ist aber auch, dass das Tempo der Veränderung zugenommen hat, was etwa Vorstände der Daxer gern herausstellen. Fakt ist: Immer häufiger hören Beschäftigte vom "Change-Management" – und ziehen erst mal erschreckt den Kopf ein.



Die Nürnbergerin Gabriele Lindemann berät seit 15 Jahren Unternehmen, die umsteuern wollen oder müssen. Das Wichtigste dabei ist nach ihrer Erfahrung das Geschick der Chefs, schnell, ehrlich und transparent zu kommunizieren, wohin die Reise gehen soll. © Foto: Menschen und Ziele

"Veränderung macht Angst", sagt Gabriele Lindemann. Sie arbeitet seit 15 Jahren mit ihrem Nürnberger Unternehmen "Menschen und Ziele" als Beraterin für menschliche Unternehmenskultur, Trainerin, Business Coach und Moderatorin. Furcht und Misstrauen würden noch zusätzlich angefacht, wenn die Beschäftigten vom Umbau ihrer Firma zunächst nur gerücheweise auf den Fluren erfahren. Um den Spekulationen den Boden zu entziehen, so Fachbuchautorin Lindemann, seien schnelle Kommunikation von ganz oben und Transparenz das Gebot der Stunde. "Um Ruhe und Frieden reinzubringen." Doch oft läuft es anders. Schief eben.

Ein Praxisbeispiel: Ein Unternehmen will ein Geschäftsfeld aufgeben. Wer davon hört, fragt sich sofort besorgt: Was passiert mit meinem Arbeitsplatz? Werde ich entlassen oder muss ich völlig umlernen, meine Routinen aufgeben? Und wofür das Ganze?

Ein solcher Schwebezustand entziehe der Belegschaft Energie, die für die eigentliche Arbeit fehlt. Eine ausführliche Darlegung der Strategie und des Ziels, worin der Sinn des Ganzen liegt, ist das eine Vehikel, um das Ruder herumzureißen. Aber reicht das?

- Anzeige -

Anzeige geschlossen von Google

Lindemann ist der Überzeugung: "Zwischen dem intellektuellen Verstehen, weshalb ein Change-Prozess nötig ist, und der Umsetzung der Maßnahmen ist ein Raum, der maßgeblich darüber entscheidet, ob Veränderungen mitgetragen werden oder nicht." Nun gehe es darum, die aufrichtige Bereitschaft der Beteiligten zu wecken, Kraft in den Prozess zu investieren. Der Durchbruch, so die Nürnbergerin, gelinge aber erst, "wenn die Betroffenen den

Eindruck haben, dass sie gehört werden".

Aus Wertschätzung entsteht Wertschöpfung

Das ist nach ihrem Konzept der "wertschätzenden Kommunikation" überhaupt der Dreh- und Angelpunkt aller Prozessbegleitungen: Die Anliegen, die in der Arbeitswelt am häufigsten zu kurz kommen, sind gesehen zu werden mit der eigenen Leistung, ehrlich und offen miteinander umzugehen. "Bewusste Sprache führt langfristig zu bewusstem Handeln." So können Mitarbeiter darauf vertrauen, dass sie einbezogen werden, wenn es einmal klemmt, dass ihre Meinung zählt und dass Missverständnisse Auge in Auge geklärt werden. Das fördere Vertrauen und damit Motivation und Eigenverantwortung. So wird Wertschätzung zur Wertschöpfung."

Zweites Beispiel: Ein Softwarehaus fragt nach Unterstützung bei einem Change-Projekt mit dem erklärten Ziel, dass die Mitarbeiter wieder besser miteinander reden und Konflikte ausgeräumt werden. Allerdings stellt sich heraus: Dass es mit der Unternehmenskultur nicht zum Besten steht, hat eine Vorgeschichte, die Jahre zurück liegt. Damals wurden zwei Unternehmensteile zusammengelegt und Strukturen verändert. Das Management kappte Personal und ordnete die übrigen Stellen den Abteilungen neu zu, ohne die Betroffenen einzubeziehen. Das Ergebnis: Frust bei den Verlierern, absolute Anspannung und Schweigen.



Einander zuzuhören anstatt Fehler und Schuldige zu suchen: Das verhindert aufreibende Grabenkämpfe und Feindschaften. © Foto: dpa

Den Frust und die Skepsis aus einer früheren schlechten Erfahrung: Nach einer Unternehmensberatung wurde den Mitarbeitern versprochen, bestimmte Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Zusage aber nicht eingehalten. Unter Lindemanns Regie liefen Workshops. Die Chefs verpflichteten sich, jeweils einen persönlichen Beitrag zum Gelingen des Miteinanders zu leisten, zum Beispiel mindestens einem

Mitarbeiter täglich zuzuhören. Ferner folgten Team-Meetings und Feedback-Foren, moderiert von Führungskräften.

Viertes Beispiel: Das kann gelingen, etwa auf diese Art und Weise, erläutert Lindemann: "Wenn ich vom Kunden höre, dass eine Anfrage fünf Tage unbeantwortet blieb, bin ich alarmiert, denn ich brauche die Sicherheit, dass Aufträge zuverlässig bedient werden. Können Sie mir sagen, wie es dazu kam?" Das Gegenüber ist jetzt bereit, auf das Thema einzugehen und das Gespräch verläuft konstruktiv.

Das Erfolgsrezept heißt, Unzufriedenheit offen anzusprechen. Es trägt zur Lebendigkeit in Organisationen bei. Werden sie produktiv genutzt, erweitern sie den Horizont und steigern die Qualität des Schaffens. "Klare Verständigung spart letztlich Zeit und Geld", sagt die Nürnbergerin.

Gabriele Lindemann ist Autorin verschiedener Bücher und Fachartikel zur wertschätzenden Kommunikation, Führung und Leadership, Change-Management.

www.menschenundziele.de