

KARRIEREWELT

Sicherheits in Zeiten des Wandels

SUSANNE HÖRR

BERLIN – Bei Star Wars im Kino kommt sie so schön pathetisch, ja fast nachahmenswert daher: die Heldenreise. Ist sie aber im eigenen Berufsalltag nötig, verfliegt der Glanz von Lichtschwert und Co. ganz schnell. Denn um in der sich immer schneller drehenden Geschäftswelt überleben zu können, müssen Unternehmen – ähnlich wie Luke Skywalker – einen Wandel zulassen, Sicherheiten aufgeben und den Status Quo verlassen.

Chance, sondern zunächst als Bedrohung und Zumutung wahrnehmen, ist hier das Fingerspitzengefühl der Führungskräfte gefragt. Deren zwiespältige Rolle beleuchten Doppler und sein Kollege Bert Voigt in ihrem Buch „Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern“ (Campus 2012, 39,99 Euro).

So befindet sich das Management in der Regel im Zwiespalt zwischen „Heilserwartungen und prinzipieller Unsicherheit“: Während die Mitarbeiter von den Führungskräften Klar-

Change Management fördert den Zusammenhalt von Chef und Team

Fall über die Veränderung und ihren Sinn informieren und dafür werben: „Haben sich Gerüchte erst einmal verselbstständigt, sind sie häufig nicht mehr einhol- und kontrollierbar“, so Strikker, der das Buch „Der Mensch im Change – Der Beitrag von Human Resource in Change Prozessen“ (W. Bertelsmann Verlag 2010, 29,90 Euro) herausgegeben hat.

Er rät deshalb dazu, nach größeren Workshops Kommunikationspapiere zeitnah an die Mitarbeiter zu versenden. „Sonst erfahren diese auf dem

beit wie gewohnt verrichten, fehlt häufig der Ausblick auf die veränderte Umwelt. Ein erster Schritt beim Change Management sei es deshalb, die Mitarbeiter auf die Notwendigkeit der Veränderungen hinzuweisen und ihr System aus dem Gleichgewicht zu bringen.

Frank Strikker begleitet Change Management Prozesse von Unternehmen und Verbänden in der Chemie-, Pharma- und Automobilbranche, berät aber auch im öffentlichen Dienst. Je nach Branche kann der Veränderungsprozess un-

Damit dies besser gelingt, holen sich viele Unternehmen Menschen wie Klaus Doppler und Frank Strikker ins Haus, die sich auf Change Management spezialisiert haben. Sie helfen Firmen mit Führungs-, Beratungs- und Trainingsansätzen, einen notwendigen Wandel professionell zu gestalten. Coaches dienen dabei als eine Art Signalverstärker, die versuchen, die Meinungen der Beteiligten auf den Tisch zu bringen.

„Oft holen uns die Unternehmen sehr spät ins Boot – so wie die meisten auch erst zum Arzt gehen, wenn es schon weh tut“, sagt Doppler, der als freiberuflicher Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und Nonprofit-Bereichen tätig ist, „Prophylaxe wäre da besser, aber Menschen sind Verdrängungskünstler.“

Anzeichen, dass ein Wandel notwendig sein könnte, gibt es verschiedene: Mitarbeiter kündigen, junge Talente bewerben sich bei der Konkurrenz, die Umsätze sinken – aber auch steigender Wettbewerbs- und Kostendruck, Fusionen oder eine neue Person auf der Führungsebene bringen Firmen dazu, sich mit Change Management auseinander zu setzen.

In Zeiten, in denen sich die Informations- und Kommunikationstechnologien so rasant verändern, wird der Wandel zum dauerhaften Ausnahmezustand. Dies erfordert von den Mitarbeitern eines Unternehmens offenes und flexibles Verhalten, das ihrem Bedürfnis nach Ordnung und Sicherheit eigentlich widerspricht.

Da sie die anstehenden Veränderungen häufig weniger als

heit und eine Strategie über die Ausrichtung des Unternehmens erwarteten, herrsche häufig auch bei jenen in turbulenten Zeiten Unsicherheit. Um dem Bild des Helden zu entsprechen, das viele Manager bei ihrer Bewerbung auch dem Unternehmen verkauft haben, werde häufig aufkommende Angst unterdrückt oder heruntergespielt. Und dies führe zu Konflikten.

Die Lösung: Chefs, die nicht Supermann spielen, sondern gut zuhören können, mit Selbstvertrauen Unsicherheit managen und ihre mündigen Mitarbeiter schon frühzeitig in den Wandlungsprozess einbeziehen. „Eigentlich muss ich nur geführt werden, wenn ich blind, lahm oder betrunken bin“, sagt Doppler, der davon überzeugt ist, dass in einem zukunftsfähigen Unternehmen Menschen arbeiten, die frei denken, flexibel reagieren und selbstverantwortlich handeln.

„Es sind manchmal durchaus einfache Lösungen, auf die Firmen kommen, wenn sie unterschiedliche Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche an einen Tisch holen“, sagt Frank Strikker, Geschäftsführender Gesellschafter von SHS-Consult und Dozent an der EuroFH in Hamburg.

Er weist auf die zentrale Rolle hin, die Kommunikation bei Veränderungsprozessen einnimmt. So sei es zwar nicht nötig „jeden Flügelschlag eines Schmetterlings“, also jeden einzelnen Schritt im Veränderungsprozess zu kommunizieren, aber die Geschäftsführung solle die Mitarbeiter in jedem



Theologe
Klaus Doppler



Berater Frank
Strikker



GETTY IMAGES, PRIVAT (2)

Führungskräfte müssen häufig dem Bild des Helden entsprechen

Flur nur, dass das Essen im Konferenzhotel gut gewesen sei, aber nichts von den wesentlichen inhaltlichen Punkten.“ Wichtig sei es, im Prozess Quick Wins zu erzielen und diese schnellen und guten Ergebnisse auch zu präsentieren. „Dies motiviert die Mitarbeiter und zeigt ihnen ein helles Licht am Ende des Tunnels und dass sie sich auf der Siegerstraße befinden“, sagt Strikker.

Kommunikation sei auch deshalb so wichtig, da in großen Firmen die Wahrnehmung von bestimmten

Problemen oder Zuständen in verschiedene Unternehmensbereichen oder Hierarchieebenen zeitlich divergiert: Während der Arbeiter am Band sich beispielsweise noch über Kurzarbeit sorgt, weiß das Management längst, dass große Aufträge ins Haus stehen, teilt dies aber nicht mit.

Häufig lösten Umstrukturierungsmaßnahmen auch Unmut aus, da vielen Mitarbeitern der Ernst der Lage nicht bewusst sei. Ihnen, die ihre übliche Ar-

terschiedlich verlaufen und andere Auslöser haben. Während Wandlungsprozesse in Pharma-Unternehmen häufig von Gesetzen abhängen, bei denen oft bis zum letzten Moment nicht klar ist, ob sie verabschiedet oder gekippt werden, sind notwendige Veränderungen in der Automobilbranche häufig längerfristig absehbar.

Auch wie lange der Wandlungsprozess dauert ist von Unternehmen unterschiedlich: Bei kleineren Firmen kann der Prozess nach wenigen Monaten abgeschlossen sein, bei größeren auch mal bis zu drei Jahren dauern.

Ob die Veränderungen eines zukunftsfähigen Unternehmens in einer globalisierten und schnelllebigen Zeit jedoch überhaupt zu einem Ende kommen, bezweifeln beide Change Management Coaches. „Das Ziel ist es, eine Balance zwischen Stabilität und Dynamik und eine dauerhafte Veränderungsbereitschaft zu schaffen“, sagt Strikker.

Doppler zieht das Fazit, dass Bewegung immer wieder neu erzeugt werden müsse, da sie sonst in Erstarrung übergehe: „Geschieht das nicht, geht der mobile Prozess über in eine stabile Behausung: Aus Zelten werden Paläste, aus Erweckungsbewegungen werden Kirchen, die Propheten verwandeln sich in Funktionäre, aus Auführern werden Herrscher mit Hofstaat und aus freien Denkern werden dogmatische Denkschulen.“

Nächste Woche schreibt an dieser Stelle der Coach Michael Reichl über die einzelnen Phasen des Change Managements.



Weitere Artikel zum Thema und Tipps für Ihre Karriereplanung finden Sie hier: welt.de/karriere

MORGEN IN DER

KARRIEREWELT

Thema der Woche: Die Meister der Organisation: Kongressplaner vernetzen die Fachwelt
Bildung: So können Sie Kurator werden

Junge Profis: Wie Redenschreiber Worte für andere finden