



LUST AUF VERÄNDERUNG

Brücken für die Mitarbeiter

Wer Neuerungen erfolgreich umsetzen will, muss die betroffenen Mitarbeiter einbinden, um sie zu motivieren.
Von Susanne Bohn und Sonja Kalusche

Herbert G. führt seit 20 Jahren eine Druckerei. Obwohl seine Mitarbeiter über steigendes Arbeitsaufkommen und zunehmende Belastung klagen, sinkt der Umsatz kontinuierlich. Der Wettbewerb ist hart und es wird immer dringender, die Arbeitsprozesse zu optimieren. Er ist sich bewusst, dass es vieles zu verändern gilt. Genauer betrachtet, gibt es in jedem Unter-

nehmen permanent eine Form von Veränderung:

- ▶ Neue Produktlinien werden eingeführt
- ▶ Abteilungen werden zusammengelegt
- ▶ Die Unternehmensstrategie verändert sich
- ▶ Die Geschäftsbereiche werden neu strukturiert

Organisationen sind lebende Systeme, die sich ständig weiterentwickeln. Innovative Unternehmen reagieren darauf und steuern parallel zum Kerngeschäft und den operativen Aktivitäten kontinuierlich zielgerichtete Veränderungsprozesse. Mit der Philosophie der „lernenden Organisation“ handeln sie vorausschauend und passen flexibel die Organisations- und Personalstrukturen sowie die Kompetenzförderung auf kommende Herausforderungen an.

Claudia B. ist Inhaberin eines IT-Unternehmens. Jährliche Strategietagungen mit allen Beschäftigten sind für sie ein Teil der Unternehmensführung. Auf der Tagesordnung steht regelmäßig die Frage „Was gilt es

optima – Ihr professioneller Dienstleister und Branchenführer für die Überlassung von Experten Fach- und Hilfskräften für betriebliche Verarbeitung, Industriemännische Tätigkeiten.



Schiller und sein Team freuen sich auf Sie.

Kedanz-Str. 8 · 90762 Fürth
099 95 98-0

arbeit heute
www.consilia-optima.de

SPECIAL: PERSONALWIRTSCHAFT

weiterzuentwickeln? Welche Veränderungen packen wir an?"

Die Kunst erfolgreicher Veränderung besteht darin, sie wie eine Brücke zu gestalten, die den Mitarbeitern Sicherheit vermittelt und über die sie gerne mitgehen. Geben Sie als Unternehmer und Führungskraft klare Antworten auf die Fragen:

- ▶ Warum braucht es zum jetzigen Zeitpunkt eine Veränderung?
- ▶ Was erwartet uns in der Zukunft?
- ▶ Wie soll die Veränderung ablaufen, welche Schritte werden wir gehen?

Die Antwort auf „Warum?“ gibt den Beschäftigten die Gelegenheit, sich in die vorherigen Entscheidungsprozesse des Managements hineinzusetzen und diese eher nachvollziehen zu können.

Ein möglichst klares Bild von der anderen Seite der Brücke zu haben, d.h. die Antwort auf die Frage „Was erwartet uns?“ zu kennen, macht es den Mitarbeitern einfacher, im Innern „Ja“ zu sagen, zu dem was kommt, und sich persönlich zu entscheiden, den Weg motiviert mitzugehen.

Die Gestaltung des „Wie?“ ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung der geplanten Neuerungen. Dazu bedarf es allerdings einer klaren Steuerung durch die Unternehmer und die Führungskräfte. Die

Kunst hierbei ist, alle Beschäftigten so mit einzubeziehen, dass sie die geplanten Neuerungen gerne mit umsetzen. Bekannt ist, dass sich Menschen ungern fertige Lösungen überstülpen lassen. Das stellt an das Management in Betrieben die anspruchsvolle Aufgabe, Veränderungsprojekte so zu führen, dass möglichst alle Betroffene an der Gestaltung der Zukunft mitarbeiten können. Statt „Wenige planen für Alle“ gilt das Motto „Jeder denkt mit und alle setzen um“.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, Zielsetzung und Rahmenbedingungen festzulegen. Beim sogenannten „Management durch Beteiligung“ werden die Mitarbeiter ermuntert, aktiv mitzudenken und erfolgversprechende neue Prozesse mitzuentwickeln. Dies bedeutet meist, eine neue Gesprächskultur zu pflegen: Statt Antworten vorzugeben, moderiert die Unternehmensleitung mit lösungsorientierten Fragestellungen. Schnelle Umsetzungserfolge erreicht man besonders, wenn alle Beschäftigte nach ihren Ideen gefragt werden. Beispiel: Welche Schritte halten die Mitarbeiter bei der Einführung einer neuen EDV-Technologie für gut vorstellbar? Was wird benötigt, um bald und erfolgreich mit dem neuen System arbeiten zu können? Das gemeinsame Gestalten der neuen Situation im Kreis von Kollegen macht es für die Mit-

arbeiter erfahrungsgemäß selbstverständlich, sich zu engagieren und die erarbeiteten Schritte zügig umzusetzen.

Wie kann eine moderierte Veränderung ablaufen?

1. Analysieren: Was kann bleiben und was ist zu verändern?
2. Vision und Ziele definieren
3. Führungskräfte vorbereiten und Kompetenzen erteilen
4. Projektmanagement erarbeiten und professionell umsetzen
5. Kontinuierliche Kommunikation der Beteiligten fördern
6. Prozesse einfach dokumentieren und transparent machen
7. Umgesetzte Maßnahmen verankern
8. Die Zielerreichung kundtun und das Engagement der Mitarbeiter würdigen.

Mit diesem Ansatz wird dreierlei erreicht:

- ▶ schnellere Umsetzung neuer Abläufe und Strukturen
- ▶ erhöhte Motivation der Mitarbeiter
- ▶ Ersparnis von Zeit, Energie und Kosten. ■

Susanne Bohn und Sonja Kalusche von susanne bohn Leadership Competence in Nürnberg (www.susannebohn.com) moderieren betriebliche Veränderungsprozesse.