

NÜRNBERGER Nachrichten , 22.11.2008, Seite 23

Angst vor Veränderung abbauen

Neuerungen stürzen viele Mitarbeiter in ein «Wechselbad der Gefühle»



NÜRNBERG - Nichts ist so beständig wie der Wandel, heißt es. Doch Veränderungen, zumal in Unternehmen, führen häufig bei den Mitarbeitern zu Verunsicherungen. Und sie stellen Führungskräfte und Organisationsentwickler vor große Herausforderungen.

«Mit Veränderungsmanagement erreichen die Unternehmen, dass die Mitarbeiter dem Wandel positiv gegenüberstehen und den Weg mitgehen», sagt die Nürnberger Organisationsentwicklerin und Unternehmensberaterin Susanne Bohn, die die Veranstaltung «Kompetenzforum Change» ins Leben gerufen hat. Welche Erfahrungen Unternehmen wie zum Beispiel die GfK, Siemens oder Quelle im Umgang mit Veränderungsprozessen gemacht haben, darüber tauschten sich Podiumsteilnehmer und Zuhörer bei der Auftaktveranstaltung aus, die in den Räumen von Cortal Consors in Nürnberg stattfand.

Kein Stein auf dem anderen

Wenn ein Unternehmen umzieht, wenn restrukturiert oder neue Märkte erschlossen werden sollen und wenn bei einer Fusion kein Stein mehr auf dem anderen bleibt, dann durchleben Mitarbeiter, so Susanne Bohn, oft «tiefe und schmerzhaft» Prozesse.

Neuerungen stürzen viele Mitarbeiter in ein «Wechselbad der Gefühle», sagt eine Studie des Marktforschungsunternehmens Gartner. Plötzlich befindet man sich in einem Großraumbüro statt im heimeligen Zweierbüro, und der Kollege, dem man jahrelang gegenüber saß, arbeitet nun auf einer anderen Etage.

Mehr Eigenverantwortung übernehmen

Die Wege, Mitarbeiter «fit für den Wandel» zu machen, sind dabei vielfältig. Novartis Deutschland zum Beispiel will «eine neue Kultur schaffen, in der die Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln», sagt Claus-Bernhard Benger, Organisationsentwickler bei dem Biotechnologie- und Pharmaunternehmen. «Wir wollen, dass die Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen.» Um dieses Ziel zu erreichen, installierte man bei Novartis rund 80 sogenannte Kulturbotschafter, die den Unternehmenswandel «begleiten» sollen.

«Veränderungsprozesse künden von Wachstum, von mehr Qualität und von mehr Kunden», sagt Christine Bruchmann, Geschäftsführerin der Fürst-Unternehmensgruppe. Als sie das väterliche Unternehmen übernahm, war ihr Ziel, Vertrauen aufzubauen. «Die Mitarbeiter hatten Angst, dass alles umgekrempelt wird», berichtet sie. Um diese Ängste abzubauen, führte sie zahlreiche persönliche Gespräche - mit Erfolg.

Die Fortsetzung der Veranstaltungsreihe für Führungskräfte und «interne Organisationsentwickler» ist für März 2009 geplant.

Ilona Hörath