



In schwierigen Zeiten hilft nur eines: Firmenleitung und Mitarbeiter dürfen nicht gegen-, sondern müssen miteinander nach vorne agieren

Pixelio.de/Anavanz

TYPUS 1: DER AKTIVE BLOCKIERER



Typisch: Äußerungen wie „Das geht nicht“ und das Nicht-Einhalten von Vereinbarungen sind typische Merkmale des Blockierers.

Der Härtefall ist der offene Boykott der geplanten Maßnahmen. Noch herausfordernder ist der Widerstand, wenn es zu Gefühlsausbrüchen wie Zorn, Wut oder Trauer gegenüber Ihnen als Führungskraft kommt.

Führungstipp: „Einen Erbrechenden können Sie nicht füttern.“ Warten Sie seinen Gefühlssturm ab, hören Sie zu und teilen Sie klar Ihre Gründe mit. Versuchen Sie, die Ursachen seiner Blockadehaltung zu erfahren. Eventuell können Sie eine gemeinsame individuelle Lösung finden. Sollte sich sein Verhalten nicht bessern, müssen Sie die Konsequenz ziehen. Das kann Versetzung oder Trennung von dem Mitarbeiter sein. Als Chef müssen Sie das selbst tun. Konsequenz und ehrlich ausgeführt hält das andere Blockierer zurück. sas

TYPUS 2: DER BREMSER



Typisch: „Dazu bin ich noch nicht gekommen“ oder „Wenn ich jetzt x machen soll, bleibt y liegen“ sind beliebte Ausreden

eines Bremsers. Rückmeldungen über den Fortschritt einer Veränderung werden gerne verzögert. Darauf angesprochen versucht der Bremsler mit anderen Themen abzulenken.

Führungstipp: Hinter diesem Verhalten liegt oft Angst vor dem Neuen. Diese Angst hemmt. Ihre Aufgabe besteht darin, diese Angst zu erkennen und zu achten. Sie sollten deshalb die Informationen und Veränderungsprozesse schrittweise vornehmen. Sie benötigen ein offenes Ohr für die Argumente und Gefühle des Bremsers. Nehmen Sie diese ernst und signalisieren Sie, dass Sie helfen werden, die Aufgabe zu meistern. Gleichzeitig sollten Sie deutlich machen, dass es im Falle einer Blockade zu Konsequenzen kommen wird. sas

TYPUS 3: DER ABWARTENDE



Typisch: Der Skeptiker ist stets für negative Einwände gut. Er kennt alle kritischen Punkte im neuen Vorhaben und schaut

passiv zu, was passiert. Eigene Ideen, die den Prozess vorwärtsbringen, bringt er nicht. Nach dem Motto: „Was der Bub nicht kennt, das isst er nicht, ihm könnte ja schlecht werden.“

Führungstipp: Ihr Gegenmittel: Machen Sie ihm die Veränderung schmackhaft. Servieren Sie Daten, Fakten und Zahlen, die Notwendigkeit und Erfolgsaussichten dokumentieren. Kommunizieren Sie diese offen, sodass kein Spielraum für Phantasien und sonstige Theorien bleibt. Vertrauen in Sie als Chef und in die Veränderungspläne sind die Grundlage, um den Skeptiker schrittweise zu überzeugen. Das kostet Zeit, lohnt sich aber für beide Seiten. Der Mitarbeiter lernt, sich Neuem zu öffnen und Sie bekommen eventuell noch Hinweise auf unbekannte Risiken. sas

Gemeinsam Kurs halten

Wer in seinem Unternehmen Veränderungen voranbringen will – Stichwort „Changemanagement“ –, muss vor allem eines tun: seine Mitarbeiter davon überzeugen und sie erfolgreich mitnehmen.

Spediteur Werner Berger (Name von der Red. geändert) ist noch immer fassungslos: Als er im letzten Jahr zwei wichtige Kunden an seinen ärgsten Mitbewerber verlor, musste er handeln. Kurzerhand informierte er seine Mitarbeiter per Mail, die Entgelte auf befristete Zeit um zehn Prozent kürzen zu müssen. Mit allem habe er gerechnet, resümiert Berger, nicht aber mit der unverhohlenen Revolte mancher Beschäftigten. Einige hätten sich kurzfristig für ein, zwei Wochen krankschreiben lassen. Sein bester Mitarbeiter kündigte gar und wechselte zum Konkurrenten, weil „der nicht so Hungerlöhne zahlt“. Nur ganz wenige, erzählt Berger verbittert, hätten seine Maßnahme als kurzfristige Sparnotwendigkeit akzeptiert. Berger ist kein Einzelfall. Sein Beispiel zeigt, wie unterschiedlich Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren, und wie wichtig es

daher ist, bei Neuerungen, Restrukturierungen oder gar betriebsbedingten Kündigungen gut vorbereitet zu kommunizieren. Was dabei zu beachten ist, hängt nicht nur davon ab, wie der einzelne Mensch veranlagt ist (Kästen unten), sondern auch davon, um welche Art der Krise es sich handelt, die ein Firmenchef mitteilen muss. Brechen zum Beispiel Umsätze und Kunden weg, spricht man von einer „Erfolgskrise“. Eine solche Krise ist nicht existenzbedrohend, weil die Liquidität über eine planbare Zeit gesichert ist. Trotzdem oder gerade jetzt muss ein Firmenchef die Zeit dafür nutzen, aktiv Veränderungen in seinem Betrieb einzuleiten. Ziel muss es sein, die Prozesse effizienter zu gestalten, mehr Umsatz zu generieren und den Mitarbeiterstamm zu halten. Ob er das schafft, hängt davon ab, wie gut ihm die Balance zwischen Führung und Teilnahme der Mitarbeiter gelingt. Von einer „strategischen Krise“ spricht man indes, wenn diese durch äußere Einflüsse hervorgerufen wurde, etwa dem absehbaren Niedergang des bestehenden Kundenpotenzials. In diesem Fall hilft nur: Der Firmen-

chef muss sein Unternehmen unter Berücksichtigung der künftigen Marktbedingungen und der eigenen Stärken für das nächste Jahrzehnt fit machen. Das ist ein langer Prozess und muss Schritt für Schritt gestaltet werden. Visionen und entsprechende Strategien brauchen Zeit. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung sind Leidenschaft, Überzeugungskraft sowie die Akzeptanz der Maßnahmen in der Belegschaft. Deren Akzeptanz steht und fällt damit, wie das Eingangsbeispiel zeigt, wie gut ein Firmenchef seine Mitarbeiter über Veränderungen informiert. Dafür genügen manchmal wenige Worte. Leidet eine Firma etwa unter akuten Liquiditätsproblemen, muss ein Unternehmer schnell handeln. In diesem Fall informiert er kurz seine Belegschaft über die Lage, die geplanten Maßnahmen und Ursachen. Für lange Diskussionen oder einen Dialog ist die Zeit nicht da. Ehrlichkeit und Transparenz müssen aber stets gewahrt sein. Nur so verschafft sich der Firmenchef Vertrauen bei den Mitarbeitern. Und nur dann werden sie mit ihm die Krise erfolgreich durchstehen. Stehen indes in einer Firma Restrukturierungsmaßnahmen an, die längere Zeit in Anspruch nehmen, empfiehlt es sich, dies den Mitarbeitern zu „kommunizieren“. Im Gegensatz zur Information ist Kommunikation keine Einbahnstraße. Das heißt, ein

Führungsregel: Jeder Mitarbeiter reagiert anders auf anstehende betriebliche Veränderungen

TYPUS 4: DER POSITIVE



Typisch: Den positiven Mitmacher wünscht sich jeder Chef in seinem Team. Seinem Anspruch nach ist er Teammitglied und nicht Führungskraft im Veränderungsprozess. Seine zentrale Aufgabe sieht er in der detaillierten Umsetzung der gewünschten Neuerungen.

Führungstipp: Wichtig ist, dass Sie als Vorgesetzter dem Mitmacher konkrete Ziele nennen. Den Weg dorthin findet er selbstständig, oder er besorgt sich aktiv Hilfe. Sie können ihm vertrauen und sollten dies auch tun. Da der Teufel sich gerne im Detail versteckt, haben Sie hier eine gute Quelle für Informationen über Hindernisse und Risiken, die sich in der Umsetzung ergeben. Das hat eine ganz andere Qualität als die Hinweise des Skeptikers, die oft theoretischer Natur sind. Die Veränderung gestalten Sie mit diesem Mitarbeitertyp über konkrete Zielvereinbarungen und Projektbesprechungen. sas

TYPUS 5: DER AKTIVE PROMOTER



Typisch: Hier ist Ihr Verbündeter. Der Promoter führt mit Ihnen als Führungskraft die Veränderungen ein und aus. Er sucht und fordert Verantwortung und Handlungsraum für sich und sein Team. In seinem Team stützt er sich auf aktive Mitmacher. In ihm finden Sie zugleich Hilfe für die Arbeit mit den Skeptikern und Bremsern.

Führungstipp: Damit der Promoter sich entfalten kann, müssen Sie ihm Freiheiten geben. Binden Sie ihn in Ihre Pläne ein. Geben Sie ihm das Gefühl und die Kompetenzen, wichtiger Bestandteil der Veränderung und Urheber des Erfolges zu sein. Achten Sie darauf, dass er nicht Treiber wird. Sie sind und bleiben Chef des Ganzen und so letzte Entscheidungsgewalt, was die Geschwindigkeit der Umsetzung angeht. In regelmäßigen Abstimmungen bringen Sie Ihre Promoter auf Ihre Linie und prüfen das Erreichen der Zielvorgaben. sas

TYPUS 6: DER VISIONÄR



Typisch: Der Visionär liebt, was der Blockierer scheut: die Veränderung. Der Visionär besitzt eine große Gabe. Er

überschaut die Zusammenhänge und kann diese in ein großes gemeinsames Ziel verpacken. Er kennt den Markt, die Stärken und Schwächen der Firma. Daraus leitet er eine Vision ab, die die Überschrift für alle strategischen und operativen Veränderungsprozesse ist.

Führungstipp: Im günstigsten Falle sind Sie als Inhaber oder Geschäftsführer selbst der Visionär. Andernfalls prüfen Sie, ob Sie so jemanden in Ihrem Team haben. Es ist Ihre Aufgabe, diese Person in Richtungen zu lenken, die dem Unternehmen nutzen. Diese Führungsaufgabe können Sie nicht delegieren. Geben Sie ihm die notwendigen Freiräume für sein Denken. Zugleich verbinden Sie ihn mit aktiven Promotern und Mitmachern, um einen Realitätscheck stattfinden zu lassen. sas

CHECKLISTE



Sieben Phasen, sieben Tipps: Führung in Zeiten der Veränderung

■ **1. Phase: Schock – Zielorientierte Kommunikation**

Kommunizieren Sie zielorientiert. Die Nachricht muss kurz, verständlich und zukunftsorientiert formuliert sein. Klären Sie über den Sachverhalt auf. Wenn möglich, sprechen Sie persönlich mit den Betroffenen.

■ **2. Phase: Verneinung – Konsequent bleiben und überzeugen**

Wer jetzt nicht konsequent bleibt, verliert. Erklären Sie geduldig die Veränderung und geben Sie dem Mitarbeiter Zeit zum Verdau-

en. Achten Sie auf dessen Einwände und Gefühle.

■ **3. Phase: Einsicht – Unterstützen**

Was der Mitarbeiter gestern negierte, scheint ihm heute langsam möglich. Stehen sie beratend zur Seite und loben Sie erste Fortschritte. Vergessen Sie nicht: Je mehr Sie das Neue vorleben, umso mehr wächst die Einsicht, dass der Wandel unwiderruflich da ist.

■ **4. Phase: Akzeptanz – Bewegen**

Der Mitarbeiter hat die Veränderung akzeptiert. Nun muss er sie leben. Stärken Sie ihm den Rücken, indem Sie ihm Vertrauen schenken. Zeigen Sie ihm, dass er auf Ihre Hilfe zählen kann, wenn es Unsicherheiten gibt.

■ **5. Phase: Ausprobieren – Entwickeln**

Der Mitarbeiter schreitet voran. Nicht alles,

was er macht, wird fehlerfrei sein. Das ist erlaubt. Ihr Mitarbeiter befindet sich in einer intensiven Lernphase. Unterstützen Sie diese mit Geduld und konstruktiver Kritik.

■ **6. Phase: Erkenntnis – Reflektieren**

Die Veränderung ist vollzogen. Der Mitarbeiter erlebt, dass er überlebt und Neues schafft. Schenken Sie ihm die gebührende Anerkennung für diese Leistung. Häufig sind Sie gefordert, diese Entwicklung für ihn und andere sichtbar zu machen.

■ **7. Phase: Integration – Abschließen**

Es ist geschafft. Es war ein Kraftakt von Ihnen und Ihren Mitarbeitern. Zeigen Sie die Resultate, die durch die Veränderungen entstanden sind. Denken Sie daran: Erfolge gehören gefeiert! sas

Firmenchef gibt und holt zeitgleich Informationen ein, weil er sich im Dialog mit den Mitarbeitern befindet. Das muss er einplanen, weil es zeitintensiver ist. Allerdings sind Zeit und Geld für die richtige Kommunikation ein Investment in die Zukunft.

Auf unnötigem Kollisionskurs

Generell gilt: In der Kommunikation sprechen stets zwei Partner. Der Sinn der Nachricht entsteht aber immer beim Empfänger. Und: Jede Nachricht hat eine Sach- und eine Beziehungsebene. Das ignorieren Firmenchefs oft, was zu Widerständen in der Belegschaft führen kann. Eine typische vermeintliche Kommunikationsveranstaltung ist die Betriebsversammlung. Hier kündigt die Firmenleitung neue Ziele und Maßnahmen an. Fragen der Mitarbeiter sind erlaubt. Doch sie kommen nur spärlich. Für viele Führungskräfte kann jetzt die Veränderung losgehen, denn es sei ja alles klar – denken sie. Umso größer ist bei vielen die Verwunderung, wenn sie später davon erfahren, dass viele Mitarbeiter noch immer nicht wissen, was sie nun tun müssen.

Woran das liegt? Ganz klar: Die Perspektiven von Management und Belegschaft sind kollidiert. Die Führungsebene hat auf der Sachebene informiert und den Prozess über die Notwendigkeit der Veränderung und der geplanten Maßnahmen transparent und sachlich erläutert. Aus Mitarbeitersicht stellen sich trotzdem Fragen, die sie allein betreffen: Ist meine Stelle oder Position sicher? Was habe ich persönlich davon? Wieweit betrifft es meine Leute? Solange es keine befriedigenden Antworten gibt, befinden sich die Mitarbeiter im günstigen Fall in einer abwartenden Position. Im ungünstigen kommt es zu aktivem Widerstand, der



Sinnvoll: Das Team in Entscheidungen einbinden

wiederum auf das Unverständnis der Führungskräfte trifft. Ein Frühwarnsystem für solche möglichen auftretenden Kommunikationsprobleme zeigen die Veränderungsphasen, die in der oben stehenden Checkliste dargestellt sind. Während der sieben Phasen, die ein Mensch bei Veränderungen gefühlsmäßig durchläuft, gibt es jeweils unterschiedliche Tipps und Regeln für die erfolgreiche Kommunikation.

Häufiges Problem bei Veränderungsprozessen ist, dass Firmenchef und Führungsebene die Notwendigkeit erkannt haben und sich nun in der Phase des Ausprobierens befinden. Ihrer Ansicht nach muss der neue Weg jetzt beschritten werden. In ihrer Euphorie übersehen sie aber dabei, dass ihre Mitarbeiter ein Wechselbad der Gefühle zwischen Schock und Einsicht durchleben. Akzeptanz, Mut und Freude für das Neue sind noch nicht in Sicht. Dies zu fördern ist daher wichtigste Kommunikations- und Führungsaufgabe. Faustregel ist: Bis zur Phase der Akzeptanz müssen die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter an die Hand nehmen, sie über konkrete Aufgaben führen, ihnen Sicherheit und Hilfe bei der Umsetzung bieten. Im letzten Schritt hilft es, über Ziele zu

führen. Wie die Mitarbeiter das Ziel erreichen wollen, können sie selbst entscheiden. Maßgeblich ist nur: Die Mitarbeiter haben und spüren das Vertrauen ihres Vorgesetzten. Je stärker die Belegschaft den Neuerungen zugewandt ist, desto erfolgreicher und nachhaltiger werden sie Veränderungen mittragen. Führungsdevise sollte sein: „Machen Sie Betroffene zu Beteiligten!“

Wie das gelingen kann, zeigt folgendes **Beispiel**: Eine Abteilung sollte umstrukturiert werden. Ziel war es, die Arbeitsprozesse kostengünstiger zu gestalten. Damit die Restrukturierung schnell und von vielen Mitarbeitern akzeptiert wurde, fanden vier Workshops statt. Im ersten ging es um die Definition gemeinsamer Spielregeln für den Veränderungsprozess. Hier einigte man sich darauf, ehrlich zu kommunizieren, jede Idee zu respektieren und die endgültige Entscheidung den Abteilungsleitern zu belassen. Im zweiten Workshop wurden die Vor- und Nachteile der bisherigen Struktur vorgestellt. Es ging um die wertfreie Beurteilung der bestehenden Prozesse. Die Bestandsaufnahme war umfassend und hilfreich. Sie war Basis für den dritten Workshop, in dem die Mitarbeiter in Teams unterschiedliche Modelle für die neue Organisation erarbeiteten. Im vierten Workshop wurden die Modelle vorgestellt und bewertet. Die letzte Entscheidung lag beim Abteilungsleiter. Trotzdem fühlten sich alle Mitarbeiter von Anfang an in den Entscheidungsprozess eingebunden. Mit dem Ergebnis: Die Veränderungsmaßnahmen fruchteten schnell! ■■■



Sascha Schmidt ist Berater für Coaching, Consulting & Mediation in München. Er berät unter anderem Firmen im Bereich Changemanagement