



BEREIT FÜR DEN WANDEL

Manchmal müssen Veränderungen sein, ob man will oder nicht. Keine leichte Aufgabe für Führungskräfte. Wie Sie sich und Ihre Mitarbeiter gut auf den neuen Weg bringen, weiß **Martin Musil**

Wenn Veränderungen anstehen, beginnt die Arbeit für Sie als Führungskraft an der Stelle, an der Sie selbst von der Veränderung erfahren oder den Auftrag zur Durchführung der Veränderung erhalten. Hier gilt es, möglichst viele und genaue Informationen über Inhalt und Zweck der Veränderung zu erheben. Häufig gemachter Fehler: Man steht selbst stark unter dem Eindruck der Nachricht, bildet sich ein schnelles Urteil und schaltet ab.

Als nächsten Schritt rufen Sie sich in Erinnerung, dass Ihre eigene Haltung und Ihre Emotionen direkt auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen werden. Häufig gemachter Fehler: Spontanes Handeln. Etwa mit der Idee: „Na gut, dann schauen wir einmal, was mein Team dazu sagt.“ Achtung! Die Mitarbeiter sind noch nicht die Verbündeten im Veränderungsprozess, sie sollen es erst werden. Nun bereiten Sie eine geeignete Kommunikationsstrategie vor. Wichtige Gesichtspunkte dabei: Zeit, Ort, Rahmen (formell, informell, Meeting, Einzelgespräch, ausgewählte Personen). Übersetzung der Botschaft in die Wirklichkeit der Mitarbeiter. Was soll erreicht werden? Zum einen mit der Veränderung, zum anderen mit der Mitteilung der Veränderung. Hier gilt, wie so oft: Fehlende Vorbereitung ist die Vorbereitung auf einen Fehler.

Die folgenden Empfehlungen folgen der Annahme, dass die Veränderung von allen Beteiligten Anstrengung, Umstellung, Verzicht oder neue Ideen fordert. Teilen Sie die Veränderung den Mitarbeitern mit. Angenommen, Sie sind von der Veränderung nicht nur nicht begeistert, sondern lehnen diese ab. Trotzdem ha-

Aus Sicht des Teams ist eine Führungskraft zwar menschlich in Ordnung und erntet Sympathiepunkte, wenn sie vollkommen „ehrlich“ ist und sagt, was sie persönlich denkt. Aber aus welchem Grund sollen sich Mitarbeiter auf eine Veränderung einlassen, wenn die Führungskraft eine negative Haltung zeigt?

Martin Musil

ben Sie sich entschlossen. „das jetzt, so gut es halt geht, mitzumachen“. Sie möchten in den Spiegel schauen können und spüren, dass Sie Ihren Mitarbeitern authentische Überzeugung nicht vorspielen. Sie fühlen sich aber auch verpflichtet, Ihre Rolle als Führungskraft wahrzunehmen. Was tun in diesem Spannungsfeld? Kommunizieren Sie die Veränderung klar. Wenn Sie nicht in der Lage sind, Ihre Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, dann vermeiden Sie jedenfalls, sie negativ zu beeinflussen.

Üben Sie Selbstdisziplin. Aus Sicht des Teams ist eine Führungskraft zwar menschlich in Ordnung und erntet Sympathiepunkte, wenn sie vollkommen „ehrlich“ ist und sagt, was sie persönlich denkt. Aber aus welchem Grund sollen sich Mitarbeiter auf eine Veränderung einlassen, wenn die Führungskraft eine nega-

tive Haltung zeigt? Bleiben Sie neutral und offen. Wie es ausgehen wird, wissen Sie nicht, vielmehr treffen Sie eine Annahme. Die Mitarbeiter sehen die Veränderung vielleicht nicht so negativ, wie Sie selbst. Geben Sie Ihren Leuten angemessen Zeit, die Information über die Veränderung zu verstehen, zu verdauen und letztlich zu akzeptieren.

Seien Sie in dieser Zeit präsent und ansprechbar, machen Sie sich darauf gefasst, dass Menschen im Zeitverlauf durch folgende Stadien und Gefühlszustände gehen: Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkennen, Integration. Sie als Führungskraft übriggens auch. Das ist normal. Gut ist es, wenn Sie den anderen dabei einen Schritt voraus sind.

Wenn Sie Ihr Team nicht negativ beeinflusst haben, bekommen Sie eher Ideen und Beiträge zur Durchführung der Veränderung. Planen und vereinbaren Sie nun mit den Mitarbeitern die Schritte und Meilensteine des Veränderungsprozesses. Danach geht es an die Durchführung. Jetzt sollen alle möglichst rasch ins Tun kommen.

Da die Ankündigung von bevorstehenden Veränderungen fast immer Lähmung und Stillstand erzeugt, ist ein konzentrierter Start besonders wichtig. Während der Durchführung geben Sie regelmäßige Feedback, heben Sie auch kleine Erfolge hervor. Vielleicht erleben Sie die eine oder andere positive Überraschung.

Agieren Sie als Außenminister Ihres Teams. Halten Sie Kontakt mit Ihren Vorgesetzten und sorgen Sie für die notwendigen Ressourcen

zur Durchführung der Veränderung. Informieren Sie alle über den aktuellen Stand und sorgen Sie für Stabilität.

Am Ende des Veränderungsprozesses lassen Sie die getane Arbeit Revue passieren und formulieren Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter-Team die „lessons learned“, schließlich soll es beim nächsten Mal leichter gehen. Und die nächste Veränderung kommt bestimmt.

Zum Abschluss einige Leitgedanken für Veränderungen: bei der Planung des Weges zur Veränderung, beginnen Sie damit sich den Endzustand vorzustellen und beschreiben Sie ihn. Die Planung fällt dann leichter. Walt Disney hat gesagt: Wenn Du es träumen kannst, dann kannst Du es auch tun. Schwer zu sagen, ob das auf alle Führungskräfte zutrifft. Ziemlich sicher dürfte aber sein, dass Sie es sich nicht einmal vorstellen können. ■

Martin Musil ist spezialisiert auf Marketingberatung sowie herausfordernde Führungs- und Kommunikationssituationen. Er ist Partner der Unternehmensberatung matrix, Partnerschaft für Training, Coaching und Mediation.

Seminartipp: Veränderungen begleiten
Führen in Veränderungssituationen kann trainiert werden. Erfahren Sie mehr über die emotionalen Prozesse, die in Menschen bei Veränderungen ablaufen. Termin: 22. Februar 2013 am WIFI Management Forum Wien

➔ **Klick!** www.matrixnet.at

➔ **Klick!** www.wifi.at/managementforum