Jederzeit die richtige Sprache finden

Change Management hat vor allem mit guter Kommunikation zu tun.

Von Melanie Lauck

Stille Post – das kann in Unternehmen zu Problemen führen, wenn Veränderungen nicht richtig kommuniziert werden.

FOTOS: FOTOLIA; WSM

Abteilungen sollen verändert, Produktionen umgebaut werden - die Mitarbeiter sind verunsichert. In der Kaffeeküche erzählen Kollegen morgens, eine Abteilung werde aufgelöst. In der Kantine gibt es mittags wieder andere Gerüchte. Was hier nötig ist, ist eine effektive Führung durch die Veränderungen, ein gutes Change Management.

„Ein Wandel funktioniert in der Regel nur, wenn die Menschen in der Organisation ihn mittragen", sagt Sebastian Bahrinipour, Managing Director der Witten School of Management, einer Ausgründung der Universität Witten/Herdecke. Die Märkte änderten sich heutzutage sehr schnell, Unternehmen seien gezwungen, sich ständig anzupassen. Veränderung sei aber „immer mit Unsicherheit verbunden". Daher sei es wichtig, eine gewisse Stabilität in den Prozess hineinzubringen. „Je sicherer sich die Menschen fühlen, desto stärker werden sich die Mitarbeiter im Veränderungsprozess einbringen", weiß Bahrinipour.

Mit dem Herzen dabei

„Der Mensch ist ja nicht für Veränderungen gebaut", sagt auch Unternehmensberater Robert Berkemeyer aus Castrop-Rauxel. Kündige sich ein Wechsel an, reagierten viele erst einmal geschockt, dann ablehnend. Langsam würden die Fakten rational akzeptiert, erst später sei der Mensch mit dem Herzen dabei. „Es wird häufig vergessen, dass man den Leuten etwas Zeit gibt."

Damit der Prozess möglichst produktiv verläuft, komme es auf feinfühlige und entschiedene Führungskräfte an, sagt Bahrinipour. Ein Chef habe eine Vorbildfunktion. „Er muss zeigen, dass er die Veränderung auch ernst nimmt." Tue er das nicht, sähen seine Untergebenen keine Notwendigkeit, sich selbst zu verändern. Entsprechende Fortbildungen für Führungskräfte gibt es genug, unter anderem an der Witten School. Hier lernen Manager die Grundlagen dessen, was sie beim Veränderungsprozess beachten sollten. „Sie müssen den Mitarbeitern drei Fragen beantworten: Warum muss ich überhaupt was verändern? Wo möchte ich hin? Wie will ich den Wandel gestalten?" sagt Bahrinipour.

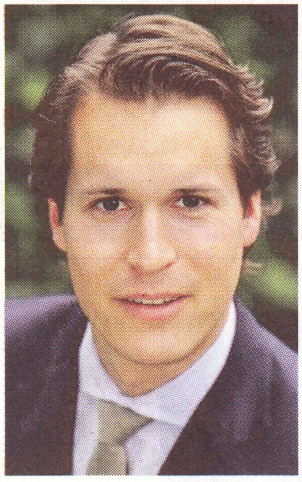
Entscheidend sei, dass Chefs und Mitarbeiter ein gemeinsames Zukunftsbild hätten, das von vielen mitgetragen werde. Dazu müsse den Kollegen deutlich werden, warum ein Wechsel nötig sei. „Wenn ich eine gewisse Dringlichkeit erzeuge, die nachvollziehbar ist, ziehen die Mitarbeiter mit", meint Bahrinipour.

Das wiederum bedinge eine gute Kommunikationspolitik. „Die kann von Informieren bis hin zu gemeinsamen Entscheidungen führen." Der Chef könne – je nach Situation – bestimmte Formen wählen: Er kann an seine Untergebenen lediglich neutral Informationen weitergeben. Er kann aber auch versuchen, den Mitarbeitern Ideen „zu verkaufen", Meinungsumfragen unter den Mitarbeitern veranlassen oder sich sogar von Mitarbeitern beraten lassen. „Die Entscheidungsgewalt bleibt bei allen Varianten beim Manager", sagt Bahrinipour. Darüber hinaus könne der Chef noch alle gemeinsam entscheiden lassen, also basisdemokratisch handeln. Es sei die Kunst des Change Managers, je nach Situation die richtige Kommunikationsform zu wählen. Bei großen Veränderungen sei es zudem sinnvoll, einen externen Berater zu engagieren, der den Prozess aus einer neutralen Perspektive begleite.

Zum Beispiel Robert Berkemeyer. Er nennt seine Firma inzwischen „Unternehmensbegeisterung", weil es für ihn treffsicherer ausdrücke, worauf es ihm ankommt: Menschen für ihren Arbeitgeber einzunehmen. „Im Idealfall hat man den Change mit den Mitarbeitern selbst erarbeitet", sagt Berkemeyer. Auch er hält eine gute Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Chefs für das Wichtigste in einem solchen Prozess. „Als Führungskraft ist der wesentliche Teil: zuhören." Teilweise hätten Mitarbeiter gute Ideen, die aber von Chefs nicht gehört würden. Laufe etwas gut, solle der Manager viel Lob verteilen – etwas, das häufig vergessen werde. Unzufriedene Mitarbeiter seien schließlich nachteilig für eine Firma, weil sie weniger produktiv und häufiger krank seien.

Verhältnis belastet den Alltag

Neben der Kommunikation zwischen Chefs und Arbeitnehmern sei es das Verhältnis der Kollegen untereinander oder zwischen Abteilungen, was häufig den Arbeitsalltag belaste, sagt Berkemeyer. Auch hier könne ein Berater helfend im Sinne eines Change Managements eingreifen, die Situation auswerten und den Unternehmensleitern weitere Maßnahmen wie Seminare für Führungskräfte oder teambildende Workshops empfehlen. Problematisch sei: „Die Leute kommen häufig auf mich zu, wenn die Probleme schon eskalieren." Besser sei es, die Konflikte frühzeitig anzugehen.



„Je sicherer sich die Menschen fühlen, desto stärker werden sich die Mitarbeiter im Veränderungsprozess einbringen."

Sebastian Bahrinipour, Managing Director der Witten School of Management