

Lust auf Veränderung



Foto: Mauritius/Besprice-images.com

„Es ist nichts so beständig wie die Unbeständigkeit“, sagte bereits Immanuel Kant. Wir entwickeln uns weiter, wir wachsen, wir sehen uns ständig neuen Technologien gegenüber und täglich begegnen uns Herausforderungen. Veränderungen sind Teil unseres Lebens. Doch Hand aufs Herz: Sind wir Menschen tatsächlich veränderungsfreudig?

Veränderungen empfinden wir als positiv, wenn wir sie selbst anstreben. Wenn wir uns zum Beispiel selbst dafür entscheiden, jeden Tag anstatt mit dem Auto mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren. Der Mensch ist bequem und verändert sich nicht gerne. Wir verändern nur etwas, wenn es unbedingt sein muss – oder wenn wir uns von Neuerungen begeistern lassen. Machen Sie sich diesen Grundsatz bewusst, bevor Sie Änderungen kommunizieren.

Ein Beispiel: Ein kleiner Betrieb ist in den letzten Jahren gewachsen. Aus fünf Mitarbeitern sind 20 geworden. Es gibt drei verschiedene Teams mit jeweils einer Führungskraft. Der Umsatz ist gestiegen. Dem Betrieb geht es gut. Doch irgendetwas stimmt nicht. Aufgaben bleiben liegen und keiner weiß mehr so richtig, wer für diese Aufgaben zuständig ist. Es muss sich etwas ändern, denn im schlimmsten Fall werden diese unerledigten Aufgaben Umsatz-Einbußen nach sich ziehen.

Die Vorbereitung

Je besser Sie sich selbst vorbereiten, umso leichter wird es sein, die geplanten Neuerungen zu kommunizieren. Versuchen Sie, für sich selbst so viel Klarheit wie möglich zu erlangen. Dafür sind folgende Fragen hilfreich:

- Was muss sich ändern?
- Wie lässt es sich ändern?
- Wer wird davon betroffen sein?
- Wie werden die Betroffenen wohl reagieren? Und was kann ich dann entgegenen?
- Wie groß ist das Zeitfenster für die Veränderung?
- Was sind die einzelnen Meilensteine auf dem Weg dorthin?

Änderungen ankündigen

Nun können Sie die geplante Änderung mitteilen. Planen Sie dafür ausreichend Zeit ein, damit noch Raum für Nachfragen bleibt.

Als Kommunikationswerkzeug hat sich für die Ankündigung von Veränderungen die sogenannte 4er-Kette bewährt. Dieses Werkzeug erklären wir im Folgenden anhand des oben genannten Beispiels. Der Geschäftsführer im Beispiel hatte sich dazu entschlossen, dass die Aufgabenbereiche überarbeitet werden müssen und sich daraus eventuell neue Verantwortlichkeiten ergeben. Dies teilt er seinem Team mit.

Die 4er-Kette

■ 1. Behauptung:

Sie äußern Ihr Anliegen. Im Beispiel: „Es ist mir wichtig, dass wir die Aufgabenbereiche neu überarbeiten.“

■ 2. Begründung:

Sie unterfüttern Ihre Behauptung mit einer Erklärung. Im Beispiel: „In letzter Zeit ist vieles liegen geblieben und es ist nicht geklärt, wer dafür zuständig ist.“

■ 3. Beispiel:

Damit Ihr Anliegen verständlich wird, bringen Sie noch ein konkretes Beispiel an, das jedem bekannt ist: „Zum Beispiel ist da die Liste der Interessenten, die sich aufgrund unseres neuen Angebots gemeldet haben. Wir müssen festlegen, wer diese Kunden betreut.“

■ 4. Fazit/Konsequenz:

Nun ziehen Sie Ihr Fazit. Im Beispiel: „Daher möchte ich, dass wir gemeinsam sammeln, welche Aufgaben herrenlos sind, diese aufteilen oder eventuell daraus eine neue Stelle schaffen.“

Wenn Sie in dieser Form Schritt für Schritt vorgehen ist die anstehende Änderung für alle Beteiligten nachvollziehbar. Ihre Mitarbeiter sollten die Chance bekommen, Ihre Gedankengänge nachvollziehen zu können. Dazu dient die eben vorgestellte 4er-Kette.

Umgang mit Widerständen

Leider müssen wir Ihnen an dieser Stelle mitteilen: Es gibt keine Veränderung ohne Widerstände. Je nach Typ wird ein Widerstand aktiv geäußert oder stillschweigend durch bestimmtes Verhalten gezeigt. Man spricht von aktivem oder passivem Widerstand, der verbal oder nonverbal geäußert wird.

■ Widerspruch (aktiv und verbal)

Dazu gehören Gegenargumentation, Vorwürfe und Drohungen.

■ Aufregung (aktiv und nonverbal)

Dazu gehören Unruhe, Streit, Intrigen und Gerüchte.

■ Ausweichen (passiv und verbal)

Dazu gehören Schweigen, Blödeln, ins Lächerliche ziehen und Unwichtiges debattieren.

■ Lustlosigkeit (passiv und nonverbal)

Dazu gehören Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben und Krankheit.

Der Widerspruch ist am leichtesten als Widerstand zu erkennen, denn er wird direkt geäußert. Findet der Widerstand stillschweigend statt, gehen wir in der Regel davon aus, dass alles in Ordnung ist, weil sich keiner wehrt. Um an den Kern der Sache zu gelangen, müssen individuelle Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern geführt werden.

Fragen, die Sie an den Kern heranbringen sind zum Beispiel: „Was ist für die Betroffenen besonders wichtig?“ „Was könnte passieren, wenn man wie vorgesehen

vorgeht?“ „Was für Alternativen sehen die Betroffenen selbst?“ Auf jeden Fall sollten Sie Widerstände ernst nehmen. Gehen Sie darüber hinweg, kann es langfristig zu Spannungen und Konflikten führen.

Achten Sie auch besonders auf die folgenden wichtigsten menschlichen Bedürfnisse im Arbeitsbereich:

■ Lohn/Gehalt: Werden direkte Einkommenseinbußen oder andere, indirekte Nachteile erwartet?

■ Sicherheit: Wird ein Wechsel oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes befürchtet?

■ Kontakt: Drohen gute persönliche Beziehungen verloren zu gehen? Ist in der neuen Situation der Zwang zur Zusammenarbeit mit besonders schwierigen oder unangenehmen Menschen zu befürchten?

■ Anerkennung: Bestehen Befürchtungen, in der neuen Arbeitssituation fachlich oder persönlich überfordert zu sein?

■ Selbstständigkeit: Ist der Verlust von Entscheidungs befugnissen oder persönlichem Handlungsspielraum zu befürchten?

■ Entwicklung: Was für Lernbedürfnisse und Ambitionen liegen vor? Welche Möglichkeiten gibt es?

Natürlich können Sie nicht jeden Wunsch Ihrer Mitarbeiter erfüllen, nur um die Widerstände aus der Welt zu schaffen. Bleiben Sie sich treu. Ein Betrieb kann die eigene Entwicklung nicht aufgrund einzelner Bedürfnisse aufhalten. Bedenken Sie: Veränderungen lassen sich nicht von heute auf morgen umsetzen. Jeder Mensch braucht Zeit, um Veränderungen zu meistern.

Dranbleiben

Sie sollten sich nicht davon abbringen lassen, die Veränderung weiter zu verfolgen. Stecken Sie sich einen zeitlichen Rahmen und planen Sie einen Zeitpunkt ein, zu dem Sie eine Zwischenauswertung vornehmen. Dieses Dranbleiben ist wichtig, um Ihrem Team Zuverlässigkeit zu geben.

Feiern

Vergessen Sie nicht, Erfolge im Team zu feiern. Wenn eine Veränderung gut gemeistert wurde, dann haben Sie sich alle Lob verdient. Eine kleine Feier oder anderes spiegeln das wider. *Anika Ruß/Tanja Schroeter*

Im nächsten Heft: Setzen Sie sich durch!

Die Kommunikations-Profis



Seit 2003 begleiten **Anika Ruß** und **Tanja Schroeter** mit ihrem Bremer Unternehmen Gecko – Agentur für innere Angelegenheiten Menschen in beruflicher Veränderung. Gecko stellt den Menschen in den Mittel-

punkt, denn nur wenn der sich gut und gestärkt fühlt, kann er in seiner Arbeit erfolgreich sein. Das Angebot der Agentur Gecko richtet sich an kleine und mittelständische Betriebe sowie Einzelunternehmungen. In florist geben die beiden in diesem Jahr monatlich wertvolle Tipps für den Betriebsalltag. www.gecko-bremen.de