

Veränderungen machen Angst!

Beim Aufbruch zu neuen Ufern müssen Sie die Mitarbeiter gewinnen!

Von Wolfgang Ronzal

Alles ändert sich immer schneller und dadurch kommen ständig Neuerungen auf uns zu. Was vor ein, zwei Jahren neu auf den Markt gekommen ist, ist heute oft schon überholt und veraltet. In der IT-Branche dauerte es nur wenige Monate, bis ein Produkt, ein System verändert, erneuert und verbessert ist. Neue Techniken verbreiten sich im Internet in Windeseile und werden manchmal von Kunden schneller und umfassender genutzt (Twitter). Die Medien und die Fachpresse berichten laufend von neuen Trends, geänderten Vertriebswegen, geändertem Kundenverhalten, alternativen Vertriebskonzepten. Manager sprechen von unsicherer Zukunft, von sinkenden Erträgen, vom harten Wettbewerb und von den regionalen und globalen Herausforderungen.

Das Sicherste scheint der stetige Wandel zu sein, der Wandel, der sich Jahr für Jahr beschleunigt und mit seiner Dynamik aber bei vielen Menschen Verunsicherungen auslöst. Die sehr wahrscheinlichen, aber doch ungewissen Veränderungen machen den Mitarbeitern auf breiter Front Angst. Besonders schwierig sind jene Veränderungen, die Aufgabenbereiche und Arbeitsplätze der Mitarbeiter betreffen. In diesen Fällen gibt es viele Ängste, gedeihen Gerüchte, entstehen somit Falschinformationen und durch die damit verbundene gedankliche Beschäftigung sinkt die Produktivität.

„Wir Menschen haben nur vage Hoffnungen, aber leider immer sehr klare Befürchtungen!“ (Paul Valery, französischer Schriftsteller, 17.Jhdt.)

Oft ist es auch so, dass Firmen bei Veränderungsprozessen eine sehr intensive Konzeptions- und Entscheidungsphase einplanen, aber die dann getroffenen Beschlüsse in einer einzigen Veranstaltung den Betroffenen kommuniziert werden. Auch wenn diese Veranstaltungen sorgfältig und aufwendig geplant und durchgeführt werden (mit Videos, Hochglanzbroschüren, usw.), so mildern sie nicht die vorhandenen Ängste.

Ab jetzt läuft es dann so. Unverständnis und Ablehnung bis hin zu Sarkasmus und Ironie sind die Folge. Dies wird zwar nicht offen gesagt, aber der Veränderungsprozess läuft nicht wie gewünscht. Denn offen bleiben für die Mitarbeiter die entscheidenden Fragen, z.B. wie bewältige ich meine neue Aufgabe, wie finde ich mich in einer neuen Umgebung zurecht, wie vertrage ich mich mit einem neuen Chef, usw.

Die Ursache ist mangelnde Kommunikation. Mit der Entscheidung über die Veränderung ist die Arbeit nicht beendet, sondern jetzt beginnt eigentlich erst die aufwendige Phase der Überzeugung. Und diese kann nicht mit einer ausgeklügelten Präsentationsphase alleine erreicht werden. Viele Gespräche sind notwendig, um den betroffenen Mitarbeitern Sinn und Notwendigkeit zu vermitteln, und um vorhandene Ängste und Ablehnung zu überwinden. Eine entscheidende Aufgabe, die nur von den jeweils zuständigen Führungskräften wahr genommen werden kann.

Planen Sie also bei Veränderungen eine intensive Kommunikationsphase mit Ihren Mitarbeitern ein. Informieren, motivieren, überzeugen Sie, dass Veränderungen, Verbesserungen und Anpassungen ein positives Zeichen sind. Wer sich (als Unternehmen und als Person) ständig den Marktveränderungen anpasst und verbessert, fällt nicht zurück und hat damit die Chance auf eine gute Zukunft

Bei einer anstehenden Veränderung wollen Mitarbeiter immer Antworten auf sechs Fragen.

1. Wie sieht die Veränderung aus?

Sagen Sie offen, worum es geht. Wenn es negative Veränderungen gibt, sagen Sie es. Bleiben Sie sachlich und übertreiben Sie nicht.

2. Warum ist die Veränderung nötig?

Was ist der wirkliche Grund für diese Veränderung? Werden die Gründe nicht offen genannt (auch wenn sie noch so „schmerzhaft“ sind), werden Zynismus, Apathie und vielleicht sogar offener Widerstand die Folge sein.

3. Wie wird die Veränderung die Situation der Mitarbeiter beeinflussen?

Der erste Gedanke eines Mitarbeiters bei einer vorzunehmenden Veränderung gilt nicht den möglichen Einsparungen oder erhofften Verbesserungen, sondern was mit seinem Arbeitsplatz geschieht, wohin er möglicherweise übersiedeln muss, wie er seine Ziele in Zukunft erreicht, wie er sich mit einem neuen Chef verträgt, usw. Geben Sie auch darauf Ihren Mitarbeitern eine klare Antwort.

4. Wie wird die Veränderung beurteilt?

Jede Veränderung wird von den Mitarbeitern beurteilt. Wird es wirklich besser oder bleibt ohnehin alles beim alten und handelt es sich lediglich um eine reine innerbetriebliche Umorganisation. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über klare Bewertungskriterien und Maßstäbe als Folge der Veränderung und vermitteln Sie, dass dies auch ernst gemeint ist.

5. Welche neuen Möglichkeiten bringt die Veränderung den Mitarbeitern?

Die Mitarbeiter, die „anscheinend“ negativ betroffen sind, brauchen eine neue Zielrichtung. Wie und auf welche Art und Weise werden wir in Zukunft erfolgreich sein, wonach werden wir gemessen, welche Chancen haben wir, welche Wertigkeit im Unternehmen haben wir nun, usw.? Erarbeiten Sie dies mit Ihren Mitarbeitern.

6. Was denken mein direkter Vorgesetzter und der für meinen Bereich verantwortliche Manager über die beabsichtigte Veränderung?

Nicht nur der unmittelbare Vorgesetzte sollte die Veränderung kommunizieren, sondern vor allem auch der (die) Manager der nächst höheren Hierarchiestufe(n). Gerade bei so entscheidenden Veränderungen wollen Mitarbeiter, dass diese Informationen vom oberen Management vermittelt werden. Vorgesetzte und Manager müssen einen sichtbaren Beitrag zur Kommunikation der jeweiligen Veränderung leisten. Sonst wird sie nicht ernst genommen.

Sie erkennen, all das lässt sich nicht in einem einzigen Präsentationstermin vermitteln, sondern bedarf intensiver und ausführlicher Kommunikation. Nur dann haben Sie eine Chance, dass die Veränderungen von Ihren Mitarbeitern mitgetragen werden. Vielleicht noch nicht mit voller Überzeugung, aber zumindest mit ein wenig Verständnis und damit der Bereitschaft, es zu versuchen.

„Wenn die Kommunikation das Verhalten verändert, dann handelt es sich um eine gute Kommunikation; wenn sie es nicht tut, ist es schlechte Kommunikation.“