

Besondere Herausforderungen annehmen

KOMMUNIKATION Veränderungsmanagement erfordert auch Mut



Managementtrainer und Führungsexperte Michael Wefers.

Bild: Privat

Viele Unternehmen befinden sich im Change-Prozess: Innovationen, neue Strukturen und Prozesse können Mitarbeiter verunsichern – Führungskräfte sind nun besonders gefordert. Der wohl wichtigste Aspekt, insbesondere in Zeiten des Umbruchs, ist eine gute Kommunikation. Was man dabei nicht vergessen darf: Kommunikation ist immer das Ergebnis eigener Denkmuster. „Gerade dann, wenn man sich beispielsweise über etwas geärgert hat, gilt immer noch der alte Grundsatz ‚Erstmal eine Nacht drüber schlafen‘, dann sieht die Welt vielleicht ganz anders aus“, weiß Managementtrainer und Führungsexperte Michael Wefers aus Oldenburg. Gerade in Zeiten des oft voreiligen Schreibens einer Mail kann dies fatale Folgen haben, beispielsweise verletzte und verunsicherte Mitarbeiter, deren Motivation auf diese Weise garantiert nicht steigen wird. „Hinzu kommt, das weiß man sicher aus eigener Erfahrung, dass besonders in einer Situation, in der man sich sehr geärgert hat,

der Verteiler noch um einiges größer ausfällt als üblich – immerhin soll jeder wissen, worüber man sich ärgert.“ Keine gute Idee, denn so kann es leicht sein, dass man sich auch des Zornes Unbeteiligter gewiss sein kann.

Fehler machen erlaubt

Führungskräfte stehen vor einer besonderen Herausforderung. Geht es um Veränderungsmanagement, ist die Zukunft wichtig. „Firmen in Veränderungsprozessen dürfen und müssen Fehler machen. Nur so können neue Prozesse entstehen. Neues aufbauen ist mit vielen Umdenkungsprozessen verbunden. Übrigens gibt es eindeutige Belege durch die Statistik, dass viele Innovationen und Neuerungen scheitern. Scheitern ist also ganz normal“, so Wefers. Der Unterschied, wie man scheitert, liege allerdings in der Kommunikation. „In der ersten Phase stellt man den Umwandlungsprozess vor, das alles kostet Geld und Kraft. Dann stellt man nach einigen Monaten fest: Es funktio-

niert doch nicht so wie gedacht. In der zweiten Phase muss man nun also den Mut aufbringen, sich vor seine Leute zu stellen, ihnen sagen, dass leider alles umsonst war: das Geld, die Arbeit, die neu gestarteten Prozesse. Das ist eine sehr emotionale Sache, die geht definitiv nicht per Mail! Gerade in Phasen der Unsicherheit muss direkt kommuniziert werden.“

Das Ziel vor Augen

Erfolgswahrnehmung und Krisenkommunikation gehören zusammen. Der Chef muss sich vor seine Leute stellen und ihnen mutig und persönlich Neuigkeiten verkünden. Mit das Wichtigste dabei: die Benennung eines attraktiven Ziels, nur dann lohnt es sich für alle mit im Boot zu sein. „Man kann dies mit einem Sportler vergleichen, der auf einen Marathon hinarbeitet. Er muss in dieser Zeit auf vieles verzichten, das positive Zielbild aber verleiht ungeahnte Kraft“, so Wefers. Dies kann auch von Vorteil sein, wenn beispielsweise Neues

von den Mitarbeitern verlangt wird. Ist plötzlich eine Mehrschichtproduktion notwendig, so muss allen klar sein, warum dies notwendig ist und welches Ziel man vor Augen hat, nämlich den Umsatz zu steigern und so Arbeitsplätze zu sichern oder aufzubauen. Die meisten unterschätzen die Motivation, die ein solches Zielbild bewirken kann. Es geht darum, positiv zu beschreiben und Begeisterung zu wecken.

Dennoch müssen „Bad News“ zuerst und ebenfalls persönlich überbracht werden - auch ein Zeichen des Anstands. Eine Mail kann diese Emotionen nicht transportieren. Was auch sonst auf der Unternehmerebene oft vergessen wird: Gewerkschaften und Betriebsräte zu informieren. Sie sind der Sozialpartner und werden in der Kommunikation oft vergessen. Dabei werden sie bei Umstrukturierungen künftig stärker im Betrieb eingebunden sein, so dass auch sie ihre Zeitpläne darauf ausrichten müssen.

Ganz wichtig: nach außen auch weiter Stärke zeigen, selbst dann, wenn der Betrieb geschwächt ist. Dies ist für Lieferanten wichtig oder aber auch für Banken und Gesellschaften, die das nötige Vertrauen brauchen.

Auch kleine Erfolge kommunizieren

Leider ist es in vielen Betrieben gang und gäbe: Man spricht einfach zu wenig über Erfolge. Dabei geht es auch gerade hierbei um die



Gerade bei emotionalen Themen ist das persönliche Gespräch durch nichts zu ersetzen. Bild: Stephanie Hofschläger/pixelio.de

Wertschätzung der Mitarbeiter, egal, wie groß die Firma ist. „Viele Führungskräfte handeln nach dem Motto ‚Was gut läuft ist selbstverständlich‘ oder um es mit den Schwaben zu sagen: ‚Nicht geschimpft ist gelobt genug‘. Ein Trugschluss, auch Teilerfolge sowohl des gesamten Unternehmens als auch des jeweiligen Mitarbeiters sollten der jeweils relevanten Zielgruppe mitgeteilt werden.“ Ein „Das haben wir gut hingekriegt“ ist demnach immer

gut. Natürlich sind Mails sehr gut, damit alle auf den gleichen Stand kommen. Soll ein Lob kommuniziert werden, birgt dies per Mail viele Vorteile: Sie kann mehrmals gelesen werden, der oder die Mitarbeiter freuen sich darüber, die Motivation wird gesteigert.

„Bei guten Sachen kann man nichts falsch machen: Nichts macht erfolgreicher als der Erfolg.“

Melanie Jülich

Den richtigen Ton treffen

Nicht jede Führungskraft verfügt über die Fähigkeit, auch unter Druck immer den richtigen Ton zu treffen bzw. die richtigen Worte zu finden. Im Führungsalltag ist die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter teils weit von Respekt und Wertschätzung entfernt. Dann ist zu beobachten, wie sich in Unternehmen, insbesondere unter Druck, das Betriebs- und damit auch Leistungsklima verschlechtert. Dabei wäre es ein Leichtes, öfters seine Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck zu bringen. Ziel jeder erfolgreichen Kommunikation von Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern sollte es sein, deren Empfinden von Macht („Auch ich habe hier etwas zu sagen.“) und Wertschätzung des Geleisteten („Ich bin hier wichtig“) zu erhöhen und jede negative Emotion wie Ohnmacht oder Abwertung zu vermeiden, beispielsweise durch:

- Verzicht auf jede Kommunikation, die Ohnmachtsgefühle vermittelt
- Verzicht auf negative Wörter, Bemerkungen oder Abwertungen
- das Übersenden von Signalen, dass der Mitarbeiter Wahl- und Entscheidungsmöglichkeit besitzt sowie
- das Signal, dass der Mitarbeiter und nicht der Vorgesetzte im Vordergrund steht.

Gerade Letzteres verlangt von Ihnen als Vorgesetztem ein so gesundes Selbstvertrauen, dass Sie vorübergehend Ihr Ego und Ihren Machtanspruch zurückstellen können. Denken Sie immer daran: Verletzen Sie Ihren Mitarbeiter niemals in seinem Selbstwertgefühl, auch nicht in den schwierigsten

Situationen. Lassen Sie ihm seine Würde, bleiben Sie souverän und vermitteln Sie Ihre Wertschätzung.

Oft gibt es das Missverständnis, Wertschätzung und Streit stünden sich entgegen. Nein! Erfolgreiche Unternehmen haben sogar eine ausgeprägte Streitkultur. Dort werden Konflikte nicht verharmlost oder verschwiegen, sondern als Katalysator für Veränderungen genutzt. Gerade wenn Konflikte auf der Sachebene offen ausgetragen werden, bringt dies auf jeder Hierarchieebene voran. Es gilt die Regel: Wir reden über die Sache, nicht über die Person.

Quelle: Michael Wefers, Führen unter Druck – Leistungskraft und Souveränität in disruptiven Zeiten, Verlag HAUFE