

Den Wandel richtig managen

TEXT Shandiz Ahi
ILLUSTRATION Renate Stoica



KRISE ALS CHANCE. Immer mehr Unternehmen fahren althergebrachte Systeme herunter und starten mit neuen wieder hoch. Zum Fürchten? Muss nicht sein! *Changemanagement nennt sich die Wunderwaffe gegen den Stillstand.* Die WIENERIN erklärt, wie Sie als Mitarbeiter am besten durch die Veränderungszeit kommen.

Jetzt ist offiziell, worüber bisher nur hinter vorgehaltener Hand gemunkelt wurde: Die Firma geht den Bach runter, sollten nicht strategische Maßnahmen gesetzt werden. „Changemanagement“ heißt das im Fachjargon und scheint die aktuelle Überlebensstrategie vieler Unternehmen zu sein. Sich zu verändern und neue Ufer zu beschreiten, gehört inzwischen zu den Must-dos einer erfolversprechenden Businesskultur.

Doch die Weichen für so einen Kurswechsel zu stellen, wird schnell zur großen Herausforderung – für Führung und Mannschaft. Dabei ist die Kluft zwischen oberer Etage und Mitarbeitern oft so groß, dass Angst und Verunsicherung sich breitmachen und nötige Prozesse lähmen.

LEITFADEN ZUM CHANGE

Wie der oft notwendige Wandel am besten gelingt und worauf es dabei ankommt, wissen die Expertinnen Franziska Fink, Senior Consultant der Beratergruppe Neuwaldegg, und Sonja Rieder, Business-Coach und Psychologin. Sie beraten Unternehmen auf Führungs- sowie Mitarbeiterebene und begleiten sie bei Veränderungsprozessen. Für die WIENERIN haben sie einen Leitfaden zusammengestellt.

1. KOMMUNIKATION

„Erste Anzeichen für einen Changeprozess können die Umgestaltung von Abteilungen sein oder Kündigungswellen, bei denen Kollegen und Vorgesetzte bis zur offiziellen Verkündung immer weniger kommunizieren. Dabei ist klare Kommunikation so wichtig, damit es in der Gerüchteküche nicht zu stark brodelt“, betont Sonja Rieder. „Man sollte sich übrigens an negativer Stimmungsmache Marke ‚Es wird alles schlimmer!‘ besser nicht beteiligen. Das steckt nur an und zieht runter. Warten Sie lieber ab und schauen Sie sich die Sache an.“ Reden ist auch für Franziska Fink das A und O. „Die beste Art des Umgangs damit ist, seine Ängste ernst zu nehmen und Transparenz einzufordern.

Den eigenen Vorgesetzten einfach fragen: ‚Was ist los? Ich habe gehört, dass ...‘“ Bitten Sie um klare Informationen zum aktuellen Stand. „Auch der Austausch mit anderen Mitarbeitern ist hilfreich. Allein zu hören, dass auch sie ähnliche Befürchtungen oder Unsicherheiten haben, hilft und gibt zumindest sozialen Rückhalt“, sagt Franziska Fink.

2. OPTIMISMUS

Dass Veränderung generell Angst und Ablehnung hervorruft, ist für Psychologin Sonja Rieder nur menschlich und normal. „Diese Sperre kann aber schaden – als veränderungsunwilliger Mitarbeiter wirkt man schnell altbacken und wenig leistungsbereit. Es ist okay, sich innerlich eine Zeit lang zu sperren und den eigenen Zorn zwecks Psychohygiene zuzulassen. Nur sollte man es nicht direkt nach außen tragen.“ Veränderungen mitzutragen, gehört heute in den allermeis-

diesen Sinn auch zu vermitteln: Was sind die Chancen, was bedeutet es für den eigenen Bereich, wovon gilt es loszulassen und was gewinnt man dadurch? Bleiben Sie offen und nehmen Sie diese Ziele auch wahr! „Wir sind Gewohnheitstiere“, erklärt Fink. „So funktioniert unser Gehirn. Je mehr ich aber trainiere, übliche Bahnen zu verlassen, umso flexibler werde ich und umso leichter fällt es mir, mit Veränderung umzugehen.“

4. AUFBRUCH

Ist die Phase der Ängste und Skepsis erst mal ausgestanden, kann sich die Energie auf das Neue richten. Nun gilt es, neugierig zu sein und den Prozess für sich zu nutzen. „Die Schlawen sehen Veränderungsprozesse als Chance, um auf sich aufmerksam zu machen, bisherige Leistungen in den Vordergrund zu stellen, vielleicht neue interessante Aufgaben zu ergattern und sich selbst im Job positiv zu

„Wer den Sinn versteht, ist bereit, die Komfortzone zu verlassen.“

FRANZISKA FINK, UNTERNEHMENSBERATERIN

ten Jobs einfach dazu. Warten Sie als Mitarbeiter nicht drauf, dass Ihr Unternehmen nur auf Ihre persönliche Befindlichkeit eingeht – bewahren Sie sich lieber einen optimistischen Blick in die Zukunft.

3. MOTIVATION

Sich gerade jetzt, in der schwierigen Phase, wo auch mehr Leistung abverlangt wird, zu motivieren, ist oft ein schwieriges Unterfangen: „Ich muss das Gewohnte verlassen, ohne zu wissen, wo es hingehet. Fragen wie ‚Behalte ich meinen Job?‘ oder ‚Wird es mir in dem neuen Team noch gefallen?‘ sind legitim“, sagt Franziska Fink. „Was in dieser Situation hilft, ist folgender Gedanke: Verstehe ich den Sinn hinter dem Ganzen, bin ich viel eher bereit, meine Komfortzone zu verlassen!“ Natürlich ist es Chefsache,

verändern“, sagt Sonja Rieder. „Aktives Mitwirken ist – in Unternehmen, die immer mehr zahlen- und immer weniger menschenorientiert funktionieren – ohnehin unabdingbar.“

5. NEUSTART

„Sich aus dem Unvermeidlichen das Bestmögliche rauszuholen, ist den Einsatz wert“, meint die Psychologin. „Wenn genug Energie vorhanden ist, sollte man als Mitarbeiter lernen, zu kämpfen und sich für sich einzusetzen“, rät sie. Franziska Fink fasst zusammen: „Jede Krise und Veränderung ist letztlich eine nützliche Lebenserfahrung. Auch wenn sie anfangs schmerzhaft ist, ergibt sie im Nachhinein oft Sinn. Mit diesem Wissen im Hinterkopf kann man unangenehme Situationen auch besser akzeptieren.“