



Trainer und Coach Horst Rückle rät, Veränderungen im Unternehmen offen zu kommunizieren

## Sensibilität statt blanker Darwinismus

„Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel“, stellte Charles Darwin bereits im 19. Jahrhundert fest. Doch wie kann der Wandel in einem Unternehmen gestaltet werden, dass eben nicht blanker Darwinismus die Oberhand gewinnt? Sondern eine maßgeschneiderte Anpassung an die Erfordernisse der Zeit? Der Trainer und Coach Horst Rückle und Gründer der Rückle Team GmbH (hr TEAM) in

Böblingen weiß aus langjähriger Erfahrung, dass vor allem die richtige Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern darüber entscheiden kann, ob ein Unternehmen sich erfolgreich dem Wandel der Zeiten anpassen kann.

Keine Frage: Wandel ist ein zentrales Element in jedem Unternehmen. Manchmal sind mit einem Mal sehr große Veränderungen notwendig, ein anderes Mal sind es nur kleine Schritte in eine

andere Richtung. Starke Wettbewerber, veränderte Kundenwünsche, ein Wechsel in der Führungsriege, neue Mitarbeiter oder eine Umstellung der Informations- oder Produktionstechnologie – es gibt viele Gründe, warum sich Unternehmen verändern.

„Wandel erzeugt Veränderung, und da gewinnen dann Begriffe wie Bodenständigkeit, Charakter oder Treue plötzlich eine ganz neue Bedeutung“, weiß Rückle

aus der Praxis. Es gelte, Veränderung und Beständigkeit richtig auszubalancieren. Change Management ist das geflügelte Wort für diese Balance, der sich immer mehr Unternehmen stellen müssen. Ein Beispiel für gelungenes Change Management ist die familiengeführte Unternehmensgruppe Fischer in Waldachtal (Kreis Freudenstadt). „Wer in seinen Geschäftsfeldern weltweit



▲ Horst Rückle

ganz vorne dabei sein will, der kann sich dem Wandel nicht entziehen“, zitiert Rückle das Leitbild des Unternehmens.

Bei Fischer wird das sogenannte Prozess-System praktiziert, mithilfe dessen sich das Unternehmen permanent verbessern will. „Unser Ziel ist ein flexibles und schlankes, möglichst verschwundens-freies und vom Kunden gezogenes Unternehmen“, erklärt Inhaber Klaus Fischer. Über den Erfolg indes entscheiden in erster Linie die Mitarbeiter, sie „sind unser größtes Kapital“. Rückle kann dem nur beipflichten: „An der Art und Weise, wie Mitarbeiter in Veränderungsprozesse eingebunden werden, entscheidet sich nicht selten der Erfolg dieser Prozesse.“ Zudem sei wichtig, dass Veränderung nicht um ihrer selbst willen praktiziert werde. Ein Unterneh-

### Natur hat Zukunft. Kommen Sie zu uns.

Die international tätige Unternehmensgruppe Schwabe zählt in der pharmazeutischen Industrie weltweit zu den führenden Herstellern von pflanzlichen Arzneimitteln. In mehreren inländischen und ausländischen Gesellschaften beschäftigen wir gruppenweit über 3.200 Mitarbeiter/innen.



men müsse in der Lage sein, zu erkennen, wo, wann und vor allem in welchem Tempo es nötig ist, sich zu verändern.

Prinzipiell ist jeder Mensch in der Lage, mit dem Wandel umzugehen, weiß Rückle, „über diese Kompetenz verfügen wir alle in gewissem Ausmaß.“ Dennoch: Wie Mitarbeiter in Veränderungsmaßnahmen integriert werden, ist oftmals das Zünglein an der Waage, dass die Veränderung auch erfolgreich ist. „Galt noch vor ein paar Jahren die Devise, jemanden eben notfalls mit viel Druck zu überreden und zu überzeugen, lautet heutzutage das Credo, miteinander zu reden und jemanden für erforderliche Maßnahmen regelrecht zu begeistern.“

Rückle rät daher immer wieder, offen zu kommunizieren, um die Ängste der Mitarbeiter abzubauen. Offene Kommunikation ist auch dann angesagt, wenn die Veränderungsmaßnahmen tief in die vorhandene Struktur des Unternehmens eingreifen. Nur Mitarbeiter, die die Notwendigkeit zur Veränderung einsehen, tragen diese auch konstruktiv mit.

Rückle nennt einige Grundregeln: „Rechtzeitig informieren, Notwendigkeit erklären, Betroffene integrieren, mit eventuellen Verlierern fair umgehen, für neue Aufgaben qualifizieren, Veränderungsbereitschaft vorleben.“

Rückles Rat an die Bosse? „Change Management hat auch ganz viel damit zu tun, sensibel auf andere zu achten, selbstkritisch zu sein – Verhalten ändern beginnt mit der Analyse, welche Verhaltensweisen zum Ziel führen und welche vom Ziel wegführen oder blockieren.“

[www.hrteam.de](http://www.hrteam.de)