

Nur Veränderung bringt Erfolg

Change Management: Wer überzeugt, kommt zum Ziel

Wandel ist ein zentrales Element in jedem Unternehmen – ob bei einschneidenden Veränderungen oder nur kleinen Schritten. 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. Doch wie kann der Wandel in einem Unternehmen gestaltet werden, ohne dass blanker Darwinismus die Oberhand gewinnt? Trainer und Coach Horst Rückle vom Horst Rückle Team GmbH 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 anpassen kann.

„Wandel erzeugt Veränderung, und da gewinnen dann Begriffe wie Bodenständigkeit, Charakter oder Treue plötzlich eine ganz neue Bedeutung“, sagt Rückle. Es gelte, Veränderung und Beständigkeit richtig auszubalancieren. Change Management ist das geflügelte Wort für diese Balance, der sich immer mehr Unternehmen stellen müssen. „An der Art und Weise, wie Mitarbeiter in Veränderungsprozesse eingebunden werden, entscheidet sich nicht selten der Er-

folg dieser Prozesse.“ Zudem sei wichtig, dass Veränderung nicht um ihrer selbst willen praktiziert werde. Rückle: „Galt noch vor ein paar Jahren die Devise, jemanden 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, offen zu kommunizieren. Nur Mitarbeiter, die die Notwendigkeit zur Veränderung einsehen, tragen diese konstruktiv mit. Andererseits treibt ein Unternehmen, das Veränderungen verordnet, ohne sie zu kommunizieren, unfreiwillig die Gerüchteküche an – und sind Gerüchte erstmal am Brodeln, wird es kritisch, Maßnahmen erfolgreich umzusetzen.

Rückle fasst seine Grundregeln so zusammen: „Rechtzeitig informieren, Notwendigkeit erklären, Betroffene integrieren, mit eventuellen Verlierern fair umgehen, für neue Aufgaben qualifizieren, Veränderungsbereitschaft vorleben.“ Schließlich hat er noch ein Wort für die Bosse parat: „Change Management hat viel damit zu tun, sensibel auf andere zu achten und selbstkritisch zu sein – das Verhalten zu ändern, beginnt mit der Analyse, welche Verhaltensweisen zum Ziel führen und welche blockieren.“ – red