



Change - Management

Die grundlegende Erkenntnis des griechischen Philosophen Heraklit "Panta rhei" (= alles fließt, nichts ist von Bestand) ist heute gültiger denn je. Änderungen gehören zum Leben des Menschen wie das Wasser zum Meer. Ohne Veränderungen würde die menschliche Entwicklung zunächst stagnieren und schließlich absterben. In einer turbulenten Zeit umfangreicher Veränderungen in allen Bereichen unseres Lebens müssen wir uns ständig wechselnden Umweltbedingungen anpassen. Heute treffen mit zunehmender Aktualität einige Aussagen zu, die sich jeder Berufstätige immer wieder vor Augen halten sollte:

Nichts ist beständiger als der Wechsel !

Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit !

Wer nicht ständig besser wird, hört bald auf, gut zu sein !

Unternehmen werden heute durch interne Veränderungen, durch gesetzliche Notwendigkeiten, durch Neuerungen in der Umwelt und in ihrem unmittelbaren Umfeld herausgefordert und müssen auf diese vielfältigen Veränderungen reagieren. Sollen erforderliche Anpassungs- und Veränderungsprozesse schnell und effizient durchgeführt werden, ist jeder Vorgesetzte auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiter angewiesen, die ohne Scheuklappen bereit sind, sich für *ihren* Bereich zu engagieren.

Veränderungen sollen etwas Besseres bewirken, beinhalten also einen Fortschritt - einen Schritt fort vom Bisherigen. Gewiß können Mitarbeiter durch Anweisung, Anordnung oder Befehl veranlaßt werden, diesen Schritt zu tun. Wird hierdurch aber gewährleistet, daß die Veränderung keine "Bauchlandung" bewirkt, sondern sich die anvisierte Besserung auch tatsächlich erreichen läßt ?

Aus der Praxis wissen wir, daß bei durch Anweisungen herbeigeführten Veränderungen nach dem Motto "Friß oder stirb" häufig Reibungsverluste sowie erhebliche Widerstände bei den zu Befehlsempfängern degradierten Mitarbeitern zutage treten. Jeder, der Veränderungen einzuleiten und durchzuführen hat, wird mit dem Phänomen des Widerstands konfrontiert und fragt sich, was die Hintergründe und Ursachen der mangelnden Akzeptanz von Veränderungen sind.

Vom rationalen Standpunkt erscheinen Widerstände zunächst unvernünftig und unverständlich. Es ist allerdings eine Tatsache, daß die meisten Menschen den

Status quo bevorzugen und konservieren wollen, weil sie dem Konstanten, Bleibenden trotz möglicher Nachteile oder Schwächen eine Vorliebe entgegenbringen. Nach der Devise "Heiliger Sankt Florian, verschon` mein Haus, zünd` andere an!" oder nach der Vogel-Strauß-Politik bemühen sich Mitarbeiter, die augenblickliche Situation / Position zu sichern, koste es, was es wolle.

Folgende Gesichtspunkte können ausschlaggebend sein, daß bei Veränderungen ein erstaunliches und manchmal überaus störendes Beharrungsvermögen erkennbar wird:

- Anthropologisch gesehen führt alles Unbekannte, Unvertraute und Unge- wisse zu Unsicherheit, Unbehagen oder gar Angst. Weil nicht abzu- schätzen ist, was die Zukunft unter veränderten Vorzeichen bringen wird, lehnt der Mitarbeiter Instabilität intuitiv als Störung der etablierten Ordnung ab. -

Die Reaktion: Widerstand!

- Die bisherige Arbeit ist den Mitarbeitern "ans Herz gewachsen" und "in Fleisch und Blut" übergegangen. Der Mitarbeiter mußte zunächst erheb- liche Energien einsetzen, um sich allmählich mit den Arbeitsinhalten seines Aufgabenbereichs so vertraut zu machen, daß es schließlich zu guten Leistungen kam. Das soll nun - zumindest teilweise - wegen einer Neuerung preisgegeben werden. -

Die Reaktion: Widerstand!

- Es ist ungewiß, ob die veränderte Arbeitssituation ebenso gut bewältigt wird wie die bisherige. Mitarbeiter konnten in der Vergangenheit Denkge- wohnheiten und Verhaltensroutinen entwickeln, die ihre Bereitschaft, Ver- änderungen positiv anzugehen, einschläferten. Der sichere und vorausbe- rechenbare Alltag nach der "Ich-tue-hier-doch-nur-meinen-Job- Philosophie" ist gefährdet. -

Die Reaktion: Widerstand!

- Jede Veränderung beinhaltet für den Mitarbeiter Lernprozesse. Während einer längeren Zeitspanne herausgebildete Gewohnheiten sollen abgelegt, angepaßt oder durch neue ersetzt werden. Erworbene Kenntnisse und Erfahrungen werden möglicherweise entwertet. Selbst wenn die Verände- rung eine Arbeitserleichterung zum Ziel hat, ist mit dem Prozeß des Um- lernens (Umlernen benötigt mehr Energie als erstmaliges Lernen!) bei manchem Mitarbeiter ein Moment der Trägheit angesprochen.-

Die Reaktion: Widerstand!

- Gegenüber den Absichten der Stelle / der Person, welche die Ver- änderung propagiert, wird Mißtrauen aufgebaut. Angst vor der Zukunft entsteht, die sich - steht der eigene Arbeitsplatz zur Diskussion - in antriebshemmender und lähmender Hilflosigkeit, Ohnmacht und Resignation dokumentiert. Das Gefühl verstärkt sich, als ausführendes Organ disponibel zu sein. Mitarbeiter empfinden die Chancen der sich anbietenden technischen und ökonomischen Veränderungen subjektiv als Zukunftsängste auslösende Bedrohung (sofern nicht von Beginn an flankierende Strategien zur sozialen Absicherung der Betroffenen vorge-

sehen werden). -

Die Reaktion: Widerstand!

- Der gegenwärtige Status im Unternehmen oder die bisher erhaltene Anerkennung für geleistete Arbeit können sich wandeln, so daß beim Mitarbeiter das Selbstwertgefühl negativ berührt wird. -

Die Reaktion: Widerstand!

- Veränderungen können bestehende soziale Beziehungen innerhalb des bisherigen beruflichen Umfelds (Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter) bedrohen oder zerstören. Das Bedürfnis nach geordneten sozialen Beziehungen steht dem entgegen. -

Die Reaktion: Widerstand!

Wir stellen fest: Mitarbeiter wissen, wie es ihnen unter den gegenwärtigen Bedingungen geht. Jede Veränderung bedeutet aber neue und fremde Bedingungen, die auf eine Fülle von Gegeninteressen sowie auf offene oder verborgene Widerstände stoßen (Gelegentlich lassen sich Widerstände noch nicht einmal als in Zusammenhang mit der Veränderung stehend erkennen).

Wer hat nicht schon einige Spielarten geleisteten Widerstands erlebt?

- Erhöhter Krankenstand
- Steigende Anzahl von Versetzungsanträgen
- Hinwendung zu "beschäftigungstherapeutischen" Ersatzaktivitäten
- Mürrische Widerspenstigkeit
- Langsames Erlernen neuer Arbeitsmethoden
- Leistungszurückhaltung nach dem Motto "Arbeit ist die Würze des Lebens - darf also nur mäßig genossen werden"
- Schlechte Arbeitsqualität
- Erhöhte Fehlerquote
- Vermehrte "Mißverständnisse"
- Offene Feindseligkeit gegenüber dem Vorgesetzten
- Mangelnde Unterstützung für Kollegen und Vorgesetzte
- Zurückhaltung von Informationen wie das Verschweigen von Hinweisen auf Fehlerquellen ("Soll es doch anbrennen !") zum Nachweis, daß die Veränderung nichts wert ist
- In der Neuerung enthaltene Fehler werden prompt und "gewissenhaft" vollzogen
- Dienst nach Vorschrift, um eine Änderung ad absurdum zu führen
- Bildung von Cliquen, die im Untergrund "Wühlarbeit" leisten
- Vortragen von recht unwahrscheinlichen Gefahr- und Extremfällen, in denen die Veränderung zweifelhaft erscheint
- Prinzipielle Aversionen gegen Anweisungen und Vorschriften, die am "grünen Tisch" erarbeitet wurden und deren Tragweite "die da oben" in ihrer "Praxisferne" nicht ermessen können

Teils drastisch werden diese Reaktionen umschrieben als innere Kündigung, resignative Zufriedenheit, innerer Vorruhestand, Selbstpensionierung, LMaA-

Haltung oder Robinson-Methode (= Montags Arbeitsposition einnehmen und auf Freitag warten)!

**Eines stellen alle Formen des Widerstandes dar:
Fehlgeleitete Energien der Mitarbeiter !**

Keine Organisation darf auf Dauer zulassen, daß Energiepotential für hemmende oder verhindernde Aktivitäten aufgebraucht wird. Vorgesetzte müssen als "Veränderungsmanager" aktiv die Mitarbeiterenergien in erfolgversprechende Bahnen lenken. Ein Business-as-usual ist nicht angezeigt, sondern ein stark erhöhter Führungsbedarf.

Versuchen Vorgesetzte, behindernde Kräfte durch Einsatz von Machtmitteln zu zerstören, erleiden sie regelmäßig Schiffbruch. Sie werden eher Erfolg haben, wenn

- Ihre Mitarbeiter Ihnen auch in dieser Phase von Instabilität einen beträchtlichen Vertrauensvorschuß entgegenbringen und
- Sie nach Art der asiatischen Selbstverteidigungstechnik Judo behindernde Kräfte umlenken und nutzen durch Anwendung von zusätzlicher Steuerungsenergie.

Ein Großteil der Widerstände läßt sich durch mehrere miteinander zu kombinierende vertrauensfördernde Steuerungselemente vorbeugend vermeiden oder wenigstens verringern:

1. Generelle Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen stärken

Vorgesetzte verdeutlichen ihren Mitarbeitern ständig, daß Veränderungen notwendig, nützlich und konstruktiv sind. Veränderungsappelle wirken dann glaubwürdiger, wenn diejenigen, die sie propagieren, keine Vorbehalte geltend machen, sondern eine Vorbildfunktion ausüben. Durch regelmäßiges Erörtern von Problemen und Beschäftigen mit erkennbaren Entwicklungen im Rahmen von Mitarbeiterbesprechungen erhalten Mitarbeiter eine größere Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen. Gelingt es Ihnen, für Veränderungen eine akzeptierende Atmosphäre in Ihrer Arbeitsgruppe zu erzeugen, werden Ihre Mitarbeiter auch eher bereit sein, von sich aus brauchbare Vorschläge zur Verbilligung, Vereinfachung, Erleichterung oder Beschleunigung von Arbeitsprozessen oder zur Vermeidung von Unfallgefahren vorzulegen. Machen Sie Ihren Mitarbeitern Mut, sich intensiv am kontinuierlichen Verbesserungsprogramm zu beteiligen und Verbesserungsvorschläge einzureichen.

2. Notwendige Änderungen müssen von den Mitarbeitern akzeptiert werden

Wird in Ihren Augen eine Änderung unvermeidlich, werden Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern eine Bestandsaufnahme vornehmen und die bisherige Situation analysieren. Die Mitarbeiter sollen zu der Einsicht gelangen, daß ein Problem vorliegt, welches durch eine Änderung zu beseitigen ist. Damit überzeugen sie sich selbst, daß eine Änderung auf echten und zwingenden Gründen basiert und nicht auf persönlichen Launen, Profilierungssüchten oder besonderen Neigungen des Vorgesetzten.

3. Mitarbeiter frühzeitig informieren

Nichts wirkt so niederschmetternd und destruktiv auf Betriebsklima und Arbeitsmoral, als wenn Mitarbeiter über eine geplante Veränderung erst von Kollegen aus anderen Unternehmensteilen oder aus der Zeitung erfahren. Schlagartig kann bei dieser "Bombenwurfstrategie" (den Mitarbeiter im Dunkeln lassen und überraschen) jede Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Betrieb verlorengehen.

Durch frühzeitige und vollständige Information bereiten Sie alle Beteiligten darauf vor, daß eine Änderung erwogen wird. So bricht eine Umstellung nicht plötzlich und unerwartet "über Nacht" über die Betroffenen herein. Die Mitarbeiter haben Zeit, sich in Ruhe mit dem Für und Wider zu beschäftigen und Fragen, Anregungen und Einwände zu formulieren. Bis zur Realisierung der Änderung werden Sie die Mitarbeiter laufend informieren, um ihnen unbegründete Befürchtungen und Spannungszustände zu ersparen. Kursieren als Folge mangelnder Information bereits Gerüchte über geplante Veränderungen, werden Sie umgehend für offizielle Klarstellungen über den tatsächlichen Sachverhalt sorgen.

4. Die von einer Änderung Betroffenen beteiligen und nicht die Beteiligten betroffen machen !

Prägen Sie sich diesen Leitsatz als wichtigste Motivationsregel des Projekt- und Prozeßmanagements ein:

Werden diejenigen, die von einer Änderung berührt werden und diese realisieren sollen, vom gesamten Planungs- und Entscheidungsprozeß ferngehalten, bedeutet dies, nutzbare Fähigkeiten sowie vorhandenes Urteilsvermögen und Verantwortungsbewußtsein vorsätzlich zu ignorieren. Kann man dann den Mitarbeitern das Gefühl verargen, sie würden als unmündige Kinder vom Vorgesetzten unter Vormundschaft gestellt ? Ist es Ziel kooperativer Führung, aus Ausführenden von Anweisungen mündige Mitarbeiter und Partner zu machen, so muß erst recht bei der Planung und Durchführung von Veränderungen diesem Vorsatz Rechnung getragen werden.

Der Vorgesetzte wird Überlegungen anstellen, ab welcher Phase des Änderungsprozesses (Problemanalyse, Problemdefinition, Sammeln von Lösungsansätzen, Bewerten von Lösungsmöglichkeiten, Entscheidung, Realisierungsphase) Mitarbeiter in das Vorhaben eingeschaltet werden. Je früher die aktive Beteiligung am Willensbildungsprozeß einsetzt, desto eher

erkennen Mitarbeiter die Einführung einer Änderung auch als ihre eigene Entscheidung. Selbst wenn die Lösung nur in einem unwesentlichen Teilbereich von einem Betroffenen miterarbeitet wurde, identifiziert er sich doch mit der Gesamtlösung und setzt sich für deren erfolgreiche Durchführung ein.

Poetisch formulierte vor mehr als 300 Jahren der französische Philosoph und Mathematiker Blaise Pascal:

Man läßt sich gewöhnlich leichter durch Gründe überzeugen, die einen selbst zu Sinn gekommen sind, als durch solche, die anderen zu Sinn gekommen sind.

Da der Änderungsplan bekannt ist und der Betroffene die Zielrichtung miterarbeitet hat, kann er auch flexibler reagieren und notfalls situationsabhängig improvisieren.

Verwenden Sie auch einen Gedanken darauf, ob es in manchen Fällen vorteilhafter ist, von Mitarbeitern vorgeschlagene Lösungen in die Praxis umzusetzen, auch wenn diese Ihrem "perfekten" und "wasserdichten" eigenen Plan in Details nachstehen. Die Qualität einer Lösung und ihre Annehmbarkeit durch die Mitarbeiter sind zwei verschiedene Dinge und gehen regelmäßig nicht konform. Wird die von Mitarbeitern erarbeitete Vorgehensweise realisiert, stärkt die eigene Urheberschaft die Verantwortung der Mitarbeiter. Eine erhöhte Motivation gleicht kleinere Mängel aus und bewirkt unter dem Strich sogar ein besseres Ergebnis. Soll die angebotene Mitwirkung der Mitarbeiter nicht nur als psychologischer Trick oder als Mittel der Manipulation erkannt werden, stehen Sie hoffentlich auch Vorschlägen und Anregungen Ihrer Mitarbeiter ohne Voreingenommenheit gegenüber, die möglicherweise Ihrem ursprünglichen Plan nicht folgen, sondern völlig neue Wege aufzeigen. Vergewöhnen Sie sich, daß Ihre Mitarbeiter als Spezialisten über ein profundes Knowhow verfügen, welches nutzbringend in den Änderungsprozeß eingebracht werden sollte. Sie als Vorgesetzter nutzen diese Sachkompetenz für Lösungen, die Sie häufig genug allein kaum erkennen würden, denn "der Teufel steckt im Detail". Da vier Augen mehr als zwei sehen, wird auch das Risiko subjektiver Fehleinschätzung verringert.

5. Beispiele stärken die Überzeugungskraft

Abstrakte Vorschläge, weitschweifige theoretische Erörterungen und akademische Sandkastenspiele sind nicht dazu angetan, Mitarbeiter sofort in ihren Bann zu ziehen. Die meisten Menschen haben eine Abneigung, ja Verachtung für bloße Theorien. Sie halten sie für "grau" im Gegensatz zum "grünen und goldenen Baum des Lebens". Beachten Sie diese Einstellung und dokumentieren Sie den Wert einer geplanten Änderung anhand von Beispielen, welche als Belege und Illustrationen für Ihre Auffassung dienen. Beispiele sind konkrete und lebensnahe Hinweise auf Erfahrungen, die mit ähnlichen Maßnahmen in anderen Bereichen gesammelt wurden. Die Glaubwürdigkeit für Argumente wächst. Auch spielt der Wunsch der

Mitarbeiter mit, bestimmte Situationen gleichgütig oder besser als andere zu bewältigen.

6. Nachteile nicht verschweigen

Die Auswirkungen der Veränderung sollten transparent gemacht und die Vor- und Nachteile herausgestellt werden. Sehr oft sind mit einer Umstellung neben absehbaren Vorteilen auch unvermeidbare Nachteile verbunden. Werden diese Minuspunkte verschwiegen, führt zu einem späteren Zeitpunkt die Diskussion unter dem Vorzeichen heftigen Mißtrauens zu vermeidbaren Belastungen. Damit die Mitarbeiter sich später nicht "überfahren" fühlen, vermeiden Sie jede Form von Manipulation.

Zeigen Sie deshalb den Betroffenen auch die negativen Seiten auf und verdeutlichen Sie gleichzeitig in überzeugender Form, daß sich durch die Änderung per Saldo eine Besserung ergeben wird.

Erwarten Sie von den Mitarbeitern nicht, daß sie besonderen Elan bei der Erarbeitung von Vorschlägen zeigen, durch die der eigene Arbeitsplatz wegrationalisiert wird oder die für den einzelnen Mitarbeiter erhebliche Nachteile bringen. In solchen Fällen werden Sie rechtzeitig Maßnahmen zur Besitzstandswahrung und zur Verbesserung der persönlichen Situation Betroffener ins Auge fassen.

7. Der Informationsfluß muß gewährleistet sein

Eigentlich bedarf es keiner besonderen Erwähnung, daß Sie dem Mitarbeiter den Zugang zu allen notwendigen Informationen ermöglichen, damit die Veränderung auch positiv praktiziert werden kann. Sie wissen, daß heutzutage der "Faktor Information" mehr und mehr an Gewicht gewinnt. Der informierte Mitarbeiter kann für jedes Problem eine Lösung finden, der uninformierte Mitarbeiter hat für jede Lösung ein Problem!

Bei einer Veränderung kann der Mitarbeiter oft nicht auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgreifen. Fehlen zudem Informationen, kann der Arbeitsablauf nicht befriedigend funktionieren. An die Stelle von Informationen treten "weiche" Vermutungen, die Entscheidungen sachlich nicht optimal absichern.

- In Besprechungen gehen Teilnehmer von unterschiedlichen Voraussetzungen aus.
- Viele Vorgänge bleiben unerledigt liegen, Entscheidungen werden unnötig hinausgeschoben, die unerledigte Arbeit bildet für den Mitarbeiter eine ständige Belastung.
- So manche Arbeit muß neu begonnen werden, wenn Informationen zu spät ihren Empfänger erreichen.
- Falsche Entscheidungen werden getroffen und später mit großem Zeit- und Kostenaufwand korrigiert.
- Zielvereinbarung und Planung erweisen sich als unmöglich.

Kurzum: Diverse Reibungsverluste stellen sich zwangsläufig ein. Nicht nur die Aufgabenerledigung leidet, auch das Arbeitsklima nimmt Schaden und der Mitarbeiter wird künftig gegen Veränderungen Stellung beziehen.

8. Eventuell Probelauf vorsehen

Um Widerstände gegen eine Veränderung abzubauen, sollten Sie keine Umstellung als absolut und für alle Zeiten gültig ansehen und proklamieren. Es kann hilfreich sein, eine Änderung erst einmal für eine Probezeit einzuführen, sie zu "testen". Während dieses Probelaufs können noch wertvolle Erfahrungen für die endgültige Entscheidung gesammelt werden. Stellt sich trotz positiven Einsatzes der Beteiligten heraus, daß die erwarteten Vorteile nur dem Wunschdenken zuzuordnen sind, können Sie das Experiment ohne Autoritätsverlust beenden. Ärger wäre es für Sie, eine von Ihnen angeordnete und mit vielen Vorschußlorbeeren versehene Änderung müßte aufgehoben und der ursprüngliche Zustand wieder hergestellt werden. Aber auch dann sollten Sie keine Scheu vor dem Umwerfen einer als falsch erkannten Entscheidung haben.

9. Engen Sie Handlungsspielräume nicht ein

Legen Sie trotz der Veränderung Handlungsspielräume Ihrer Mitarbeiter nicht bis in die kleinste Einzelheit fest. Der mitdenkende und mithandelnde Mitarbeiter benötigt Entfaltungsmöglichkeiten und Freiheitsgrade zur Ausgestaltung der Veränderung.

10. Die Kontrollschraube nicht zu stark anziehen

Passen sich die Betroffenen der technischen, organisatorischen oder arbeitsmäßigen Veränderung an, sollten Sie Ihre Mitarbeiter nicht mit Argusaugen beaufsichtigen und überwachen. Üben Sie während des Umgewöhnens auf die neuen Erfordernisse Druck auf Mitarbeiter aus, provozieren Sie in der Regel Gegendruck. Sie werden vielmehr an den kritischen Punkten ("strategische Kontrollpunkte") Stichprobenkontrollen vorsehen und sich ansonsten darauf beschränken, die erzielten Ergebnisse mit dem Soll zu vergleichen und anschließend die notwendigen Folgerungen zu ziehen. Gefragt sind vom Vorgesetzten aktive Hilfestellung und verständnisvolle Begleitung - nicht nur fordern, sondern auch fördern !

11. Gestehen Sie dem Mitarbeiter die erforderliche Umstellungszeit zu

Kam eine Änderung auf Ihre Initiative zustande, haben Sie sich regelmäßig über eine längere Zeit mit der Umstellung gedanklich auseinandergesetzt. Gegenüber Ihren Mitarbeitern besitzen Sie einen bedeutenden Zeit- und oft auch Informationsvorsprung. Werden Sie also nicht gleich ungeduldig, wenn nicht jeder Mitarbeiter die Änderung auf Anhieb "verkräftet". Viele Mitarbeiter können sich nicht von heute auf morgen umstellen, denn sie sind - wie wir alle - "Gewohnheitstiere". Sie benötigen Zeit, um neue Fertigkeiten zu erwerben, bisherige Gewohnheiten aufzugeben, in einer neuen Umgebung heimisch zu werden oder sich auch nur in einer minimal veränderten Situation zurechtzufinden.

Günstig ist es, eine "Politik der kleinen Schritte" zu verfolgen. Dieses schrittweise Vorgehen erleichtert die Umstellung. Wird der Umgewöhnungsprozeß noch von sozialer Unterstützung und verständnisvollem

Wohlwollen seitens von Vorgesetzten und Kollegen begleitet, empfindet der Mitarbeiter seine Situation als weniger belastend.

12. Nicht zu viele Änderungen in kurzer Zeit

Ein Mitarbeiter hat nur eine begrenzte Kapazität für Änderungen, denn Umstellungen und Neuorientierungen sind nicht nur auf die Berufstätigkeit beschränkt, sondern vollziehen sich auch im privaten Umfeld. Dies kann sich zu einem größeren Änderungsvolumen addieren, das möglicherweise Zukunftsängste potenziert.

Auch führt eine größere Anzahl von Änderungen innerhalb einer kürzeren Zeitspanne regelmäßig zu "organisatorischen Verdauungsstörungen". Wie oft kommt es zu fast permanenten Änderungen, wenn eine Arbeitsgruppe einen neuen Vorgesetzten erhält. Ist das Tempo dann folgender Umstellungen zu groß, verweigern die etablierten Mitarbeiter bald die Gefolgschaft.

13. Erforderliches Knowhow rechtzeitig vermitteln

Ist von Mitarbeitern zur Realisierung von Änderungen zusätzliches Wissen und Können zu fordern, muß es rechtzeitig vermittelt werden. Bedenken Sie, daß manche Widerstände gegen Veränderungen auf vom Mitarbeiter nicht zugestandenes fehlendes Wissen und Können zurückzuführen sind. Unterstützen Sie daher die rechtzeitige Teilnahme Ihrer Mitarbeiter an Fortbildungsmaßnahmen. Müssen Kenntnisse "vor Ort" erworben werden, sind Sie in Ihrer Funktion als Vorgesetzter dazu aufgerufen, als Trainer für Ihr Team zu fungieren.

Das Einbeziehen von Mitarbeitern in Änderungsprozesse kann den Nachteil haben, daß dieses System recht träge funktioniert. Andererseits spricht die Effizienz bei der Realisierung für das vorgestellte Verfahren, bei dem Umstellungen sehr intensiv vorbereitet und die Betroffenen weitgehend am Entscheidungsprozeß mitwirken. "Schnellschüsse" nach der ksf-Methode (kurz, schnell, falsch) sollten generell hinter Möglichkeiten zurücktreten, Konsens unter den von der Änderung Betroffenen herbeizuführen. Ein anfänglich höherer Zeit- und Diskussionsaufwand läßt sich durch ein schnelleres und reibungsärmeres Umsetzen von Änderungsprozessen kompensieren.

Werden Änderungsprozesse nicht durch Eingriffe Vorgesetzter sondern durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern auf den Weg gebracht, dann begegnet uns ein kooperatives Vorgehen, welches - wird es zur Regel - eine Veränderung der Entscheidungsstrukturen nach sich zieht. Diese "Systemveränderung" bewirkt einen großen Schritt in Richtung Humanisierung und Demokratisierung im Arbeitsleben. Und das sollte für alle Vorgesetzte erstrebenswert sein, denn das Ziel aller Bemühungen muß schließlich heißen:

Bestmögliche Aufgabenerledigung bei gleichzeitig größtmöglicher Zufriedenheit der Mitarbeiter.