OHNE KOMMUNIKATION IST ALLES NICHTS

Agilität heißt, sich ständig verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Flexibilität, Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft sind mehr gefragt denn je. Aber Achtung: Dabei dürfen die Menschen nicht auf der Strecke bleiben.

Der Veränderungsdruck in der Finanz- und Versicherungsbranche steigt. In meinen Coachinggesprächen mit Vorständen, Geschäftsführern und Führungskräften geht es in diesem Kontext so gut wie immer um zwei Herausforderungen: „Wie gelingt es mir als Führungskraft, die Mitarbeiter auf dem Veränderungsweg mitzunehmen?" Und, meistens noch dringlicher: „Wie stemme ich selbst die Belastungen der Veränderung?" Denn auch ein Vorstand ist ein Mensch, und damit ein „Gewohnheitstier" – darum steht er einer Veränderung skeptisch gegenüber. Allerdings: Die Leitenden wissen, dass sie als Vorbilder vorangehen und die Mitarbeiter dazu bewegen müssen, die Notwendigkeit der Veränderung zu akzeptieren und diese umzusetzen. Was also tun?

Beginnen wir mit dem Changemanagement der Führungskräfte, die in der Verantwortung stehen, die Details des Veränderungsprozesses an die Mitarbeiter so zu kommunizieren, dass diese aktiv an der Umsetzung mitwirken und ihre Bedenken über Bord werfen. Damit die Führungskräfte dies leisten können, müssen sie sich erst einmal selbst im Selbstreflexionsprozess mit dem Change auseinandersetzen: „Warum ist er unumgänglich? Warum muss ich mich dafür engagieren, ihn umzusetzen?"

Führungskräfte müssen sich erst einmal im Selbstreflexionsprozess mit dem Change auseinandersetzen, um andere mitzunehmen

Die Antwort lautet: „Weil die Veränderung zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Weil es für die Kunden so am besten ist, weil es Vorteile für sie bringt, weil der Changeprozess hilft, unsere Kundenorientierung zu optimieren und die Kundenzufriedenheit zu steigern, und damit letztendlich Umsatz und Gewinn. Das nutzt letztendlich auch uns, dem Unternehmen, der Abteilung, dem Team, jedem Mitarbeiter!" Dieses Vorgehen darf als führungsintelligent bezeichnet werden. Denn Führungsintelligenz heißt, alle Aktivitäten auf die Erreichung der Unternehmensziele zu fokussieren. Ohne diese Fokussierung kann das Unternehmen kaum überleben. Auf der anderen Seite hinterfragen führungsintelligente Leader die Unumgänglichkeit eines Changeprozesses. Ist das wirklich so? Nicht jede Veränderung bedeutet automatisch eine Verbesserung – das überprüft ein Leader, um sich umso vehementer für sie einzusetzen, falls sich die Unumgänglichkeit bestätigt.

Viele der führungsintelligenten Leader, die ich coache, engagieren sich für die Umsetzung einer Veränderung, weil sie damit

Bernd M. Wittschier

ihr Unternehmen langfristig am Markt halten und Arbeitsplätze sichern können. Derart motiviert, sind sie bereit und fähig, die Mitarbeiter auf dem Weg zur Veränderung mitzunehmen. Dabei hilft ihnen die Beachtung einiger Prinzipien. Zunächst einmal: Ein führungsintelligenter Leader entwickelt Betroffene zu Beteiligten. Im intensiven Dialog zeigt er den Mitarbeitern, was die Veränderung für sie bedeutet, und zwar persönlich und beruflich, er spricht mit ihnen über den Nutzen und die Gefahren, die Vorteile und die Nachteile, ehrlich und lösungsorientiert. Das schafft Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Wenn Mitarbeiter einschätzen können, was auf siezukommt, dann sehen sie die Veränderung als Chance und bereiten sich gern darauf vor.

Prinzip 2 besagt: Ratio und Emotio sind die zwei Seiten derselben Medaille, die es braucht, um Veränderungen erfolgreich zu adressieren. Der Leader überzeugt mit rationalen Argumenten, zugleich emotionalisiert er den Ablauf: Ziel ist, dass die Mitarbeiter für die Umsetzung brennen. Der Leader thematisiert das emotionale Warum des Change, er beschreibt die Zukunft, in der die Veränderung wirkt, in leuchtend-motivierenden Worten, er leitet aus dem Change eine Kernbotschaft ab, die geeignet ist, Mitarbeiter mitzureißen.

Prinzip 3 berücksichtigt die einfache, aber oft vernachlässigte Tatsache, dass jeder Mitarbeiter anders tickt. Leader mit Führungsintelligenz sprechen darum jeden Menschen individuell an. Sie wollen jeden mit auf ihn zugeschnittenen rationalen und emotionalen Argumenten gewinnen. Konkret: Ein Leader schätzt die Persönlichkeit jedes Mitarbeiters ein – eventuell mithilfe eines Persönlichkeitsdiagnostiktools, vor allem aber durch ausführliche Gespräche. Auf der Basis der Kenntnis der Persönlichkeitsstruktur leistet er hautnahe Überzeugungsarbeit: Den sicherheitsorientierten Mitarbeiter, der Dinge bewahren will und sich von Gewohnheiten ungern verabschiedet, überzeugt er von der Unverzichtbarkeit des Change mit anderen Argumenten als den Kollegen, der es liebt, neue Wege zu gehen und Neues auszuprobieren. „Das innovative Vertriebstool hilft Ihnen, Ihre Stammkunden noch besser zu betreuen" heißt es bei dem ersten Mitarbeiter. „Diese moderne Software unterstützt Sie dabei, vollkommen neue Interessengruppen zu erschließen" bei dem zweiten.

Der Leader überzeugt mit rationalen Argumenten und emotionalisiert gleichzeitig die Abläufe des Change

Diese Vorgehensweise führt häufig dazu, dass sich Mitarbeiter mit den Hintergründen eines Changeprozesses eigeninitiativ beschäftigen und aus eigener Überzeugung zu der Meinung gelangen, ein Einsatz lohne sich. Und intrinsisch motivierte Menschen sind immer gern bereit, sich über Gebühr hinaus für etwas zu engagieren.

Veränderungsprozesse, die keinen Widerstand auslösen, gibt es wahrscheinlich nicht. Oft besteht bei den Leitenden die menschlich-allzu-menschliche Reaktion darin, die Ängste der Mitarbeiter zu übergehen. Schließlich gibt es den berühmt-berüchtigten Veränderungsdruck, da bleibt keine Zeit, sich um Animositäten und Befindlichkeiten zu kümmern. Darum besagt das vierte Prinzip, Widerstände auf jeden Fall ernst zu nehmen, die Hintergründe für den Widerstand herauszufinden, zu berücksichtigen und auszuräumen. Ansonsten winken zwar kurzfristig Ruhe und ungestörtes Voranschreiten, langfristig jedoch ein umso herberer und schmerzhafter Rückschlag. Der unbearbeitete Widerstand bricht an anderer Stelle durch und sorgt für Chaos.

Es ist wie bei verdrängten Konflikten: Sie schwelen unter dem Teppich weiter und sorgen irgendwann für einen irreparablen Großbrand. Sicherlich muss zuweilen Dissens ausgehalten werden, es geht nicht um eine Friede-Freude-Eierkuchen-Atmosphäre. Aber Ängste und Widerstände sollten zumindest angesprochen und aufgegriffen werden.

Ursachen für Ängste und Widerstände gibt es viele. Menschen verbleiben oft lieber in den gewohnten Bahnen, weil sie befürchten, dass ihnen ansonsten Fehler unterlaufen. Die Denkweise, die dahintersteht: Wer immer dasselbe macht und seinen Gewohnheiten folgt, bei dem kann nicht viel schieflaufen. Das mag zuweilen richtig sein, jedoch: Eine Weiterentwicklung in der Komfortzone ist kaum möglich. Führungsintelligente Leader wollen deswegen – so das fünfte Prinzip – eine neue Fehlerkultur schaffen. Oder besser: eine Lernkultur etablieren.

Mitarbeiter ziehen meist gemeinsam am Change-Strang, wenn eine Veränderung eine nachhaltige Verbesserung nach sich zieht

Entscheidend dabei ist: Der Fokus darf nicht auf dem Fehler liegen, sondern auf der Chance, der Lernmöglichkeit, die sich durch den Fehler eröffnet. Wer belegen kann, dass eine Veränderung eine nachhaltige und spürbare Verbesserung nach sich zieht, darf darauf hoffen, dass alle Mitarbeiter an einem Change-Strang ziehen.

Die Grundsätze münden ein in das grundlegende sechste Prinzip: Es gibt nichts Wichtigeres im Veränderungsprozess als die Kommunikation. Alle Beteiligten müssen zu jeder Zeit wissen, auf welchem Stand der Dinge sich der Prozess befindet, wo es gut läuft, wo es knirscht, wo es neuen Widerstand gibt, ob Abläufe modifiziert werden müssen. Führungsintelligente Leader wissen: Ohne Kommunikation im Changeprozess ist alles nichts.

Tipps für führungsintelligente Change-Leader

- Bevor Sie andere begeistern können, müssen Sie sich selbst von der Notwendigkeit einer Veränderung überzeugen.
- Akzeptanz-Management heißt, betroffene Mitarbeiter individuell und typorientiert zu beteiligten Mitarbeitern zu entwickeln, die sich aktiv und offensiv für den Change engagieren.
- Nehmen Sie Ängste und Widerstände ernst und lösen Sie sie auf.
- Ihr wichtigstes Instrument ist Ihre kommunikative Kompetenz.

Dr. Bernd M. Wittschier, 4 • 2 • 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erftstadt, gilt als Kapazität für Persönlichkeitsentwicklung, Selbstreflexion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen. Seit über zwanzig Jahren berät und coacht er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen.
Kontakt: b.wittschier@423gmbh.de, www.423gmbh.de