

Umgang mit Veränderungen



INHALT

1	WOHIN SOLL ES DENN GEHEN?	2
1.1	Geschäftsidee	2
1.2	Vision, Leitbild	2
1.3	Kurzfassung des Leitbildes	2
2	VERGISS DIE BETROFFENEN PERSONEN NICHT!	3
2.1	Ausgangslage	3
2.2	Konsequenzen	3
2.3	Schwerpunkt möglicher Persönlichkeitsentwicklung	4
3	SO SETZEN SIE VERÄNDERUNGSPROJEKTE ERFOLGREICH UM!	4
3.1	Checkliste <i>Quelle: Qualicon</i>	4

1 WOHIN SOLL ES DENN GEHEN?

1.1 Geschäftsidee

Vor jeder Veränderung ist es sinnvoll sich zu fragen, wohin und mit welchen Mitteln wir bis wann das Ziel erreicht haben wollen!

1. Wohin? → Ziel, was soll mit der Veränderung bewirkt werden?
2. WAS? Welche Umstände sprechen für ein Änderung, welche dagegen?
3. Womit? → Ressourcen wie Mitarbeiter und Geld
4. Wann? → Bis wann wollen wir das Ziel bzw. Etappenziele erreicht haben?
5. Wer? → Sind die Verantwortlichen, die Betroffenen
6. Wie ? → Wollen wir die Veränderung umsetzen

1.2 Vision, Leitbild

Leitbilder sind praktisch in jedem Unternehmen anzufinden.

Die Problematik: Selten wird ein Leitbild konsequent von allen Mitarbeitern gelebt!

Trotzdem ist es sinnvoll ein solches Leitbild, welches die Werte des Unternehmens verkörpert, zu haben und immer wieder anzupassen.

Ein in diesem Sinne entwickeltes Leitbild enthält ...

- Grundsätze zum angestrebten Verhältnis mit Kunden / Partnern / Umwelt
- Grundsätze zum Führungsstil und zur Mitarbeiterentwicklung
- Grundsätze zur eigenen Marktleistung (Produkte...)
- Grundsätze zu Marktstellung und Unternehmensentwicklung
- Grundsätze zur Gewinnorientierung und Gewinnverwendung

1.3 Kurzfassung des Leitbildes

Als mögliches Beispiel dient folgendes bekanntes Zitat von Saint-Exupéry:

"Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben ... sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer."

Wenn die Mitarbeiter wissen, wozu es "sinnvoll" ist, ein Schiff zu bauen, wird die Tagesarbeit mit grosser Motivation und Freude erledigt. "... ich weiss ja, warum ..., ich tue es ja eigentlich für mich."

2 VERGISS DIE BETROFFENEN PERSONEN NICHT!

2.1 Ausgangslage

Strukturelle und methodische Änderungen (Innovationen) sind Antworten auf Situationsveränderungen und damit eine unbedingte Voraussetzung für die Zukunftssicherung eines Unternehmens und damit auch für die Entwicklung des Einzelnen.

Jede Veränderung in der Struktur eines Unternehmens beeinflusst somit als Konsequenz auch immer die darin eingebundenen Personen. Jede Neuerung bewirkt durch das Unbekannte eine gewisse Spannung, Unsicherheit, Unruhe und ist oft mit Angst verbunden, die Situationen nicht zu schaffen! Es ist deshalb wichtig sich immer wieder vor Augen zu halten, dass es den meisten Betroffenen in erster Linie um sich selber geht, (wo wird mein künftiger Büroplatz sein, habe ich überhaupt noch einen?) als um das Wohl des Unternehmens.

Es ist deshalb sinnvoll, etwas mehr über den menschlichen Charakter und seine unterschiedlichen Auswirkungen zu verstehen als üblicherweise bekannt ist.

Hier kann ein professionell ausgebildeter Berater viel bewirken!

2.2 Konsequenzen

1. Änderung von Verhaltensweisen heisst Änderung des Angst- und Mutpegels, also Änderung eines Charaktermerkmals
2. Eine Veränderung der Qualifikation eines Menschen setzt zwingend voraus, dass seine "innere Struktur" (Werte, Einstellungen) harmonisiert wird, dass sich Angst reduziert, Mut und Risikobereitschaft entfaltet
3. Es nützt nichts, wenn die Führung eines Betriebes bestimmte Vorstellungen entwickelt und Geräte und Verfahren einführt, wenn sie von den Mitarbeitern nicht angenommen werden, Angst auslösen und bekämpft werden
4. Nur ein Mensch, der sich emotional sicher fühlt, kann und wird seine Kraft gestaltend im Sinne des Ganzen einsetzen. Fühlt er sich durch Entwicklungen bedroht, sieht er in anderen Menschen Gegner, die es zu bekämpfen gilt!
5. Je stärker die heutige Entwicklung als Entmutigung empfunden wird, desto stärker die in diesem Sinne ausgelösten Widerstände
6. Nur Menschen, die den Wandel mutig begrüssen und als Chance zum Wachstum begreifen, handeln positiv gestaltend und sind risikofreudig
7. Solche "sozial kompetenten" Naturelle sind selten, sie gilt es zu entwickeln. Hier setzt Personalentwicklungsarbeit an, wobei echte Entwicklungsarbeit immer Angst-Reduzierung oder Ermutigung durch Perspektive bedeutet, also im Kern an der Persönlichkeit des Menschen selbst anzusetzen hat. Entwicklungen dieser Art hat ein Vorgesetzter als Coach seiner Mitarbeiter permanent zu gestalten und dafür muss er sich selbst in diesem Sinne entlasten und entwickeln. Dieser Entwicklungsprozess ist Persönlichkeitsentwicklung.

2.3 Schwerpunkt möglicher Persönlichkeitsentwicklung

Grundlagen schaffen für ein verändertes Denken

(Gruppenfeedback, Selbstreflexion, mein Beitrag zum Unternehmenserfolg?)

- verhalte ich mich marktorientiert?
- Kundenorientiert? in welchen Verhältnis steht meine Leistung (Wirkung) zu meinem Einkommen? Bilanz ziehen ohne Illusionen und Entscheidung für die ganzheitliche Konzeption, Budget, Zeitbedarf etc.

Für den einzelnen Teilnehmer als Stufen der Entwicklung

- permanente Reflexion des "Gelernten" in die Praxis
- Wahrnehmung schärfen
- Diagnose ermöglichen
- Konsequenzen ziehen

3 SO SETZEN SIE VERÄNDERUNGSPROJEKTE ERFOLGREICH UM!

3.1 Checkliste *Quelle: Qualicon*

1. Definieren Sie klar und deutlich Ihre übergeordneten Ziele (Vision, Leitbild) und kommunizieren Sie diese immer und immer wieder
2. Lassen Sie sich von Fachpersonen beraten und geben Sie die Führung eines solchen Projektes nicht in fremde Hände
3. Sorgen Sie für eine einheitliche Überzeugung in der Führungsmannschaft
4. Informieren Sie frühzeitig, umfassend und seriös
5. Überzeugen Sie sich vor der Umsetzung von der Machbarkeit des Geplanten durch eine vertrauenswürdige kompetente Person
6. Gewinnen Sie die Mitarbeitenden für das Projekt indem Sie sie zur Mitarbeit einbinden (Betroffene zu Beteiligten machen)
7. Setzen Sie klare Meilensteine für die Überwachung des Projektfortschrittes
8. Berücksichtigen Sie die emotionalen Aspekte aller Mitarbeitenden, da diese für den Erfolg Ihres Projektes entscheidender sein werden als die technischen Aspekte
9. Schaffen Sie wann immer möglich Vertrauen, zeigen Sie, dass Sie Initiator diese Projektes sind
10. Stellen Sie alle am Unternehmen Beteiligten ausgewogen und gleichermassen zufrieden, ohne eine Partei zu bevorzugen oder zu benachteiligen.

Weitere Quellen vorliegenden Dokumentes: Die Sprache, Dr. H. Bayer