

Gut kommunizieren bei Veränderungen

Betriebsführung ■ Wenn wir in Betrieben herumfragen, was unsere heutige Zeit wohl auszeichnet, dann fallen Äußerungen wie: Wechsel, Schnelllebigkeit, Veränderungen, Druck, mehr Leistung und vor allem Unsicherheit. In der Tat ist unsere Gesellschaft schnelllebiger geworden und kaum noch etwas im Berufsumfeld oder der Gesellschaft ist von langer Dauer. Schnelle Abfolgen von Veränderungen stehen heute stellvertretend als Synonym unserer Zeit. Und die haben gewaltige Auswirkungen auf uns. **Marc Sobolewski**



Foto: S. Hofschlaeger/pixello.de

Mit den Mitarbeitern „in den Dialog zu gehen“, ist bei betrieblichen Veränderungen unumgänglich.

Unsicherheiten gut umzugehen. Gelingt uns das nicht, werden wir darüber krank oder fühlen uns im schlimmsten Fall zurückgelassen oder ausgegrenzt. Was bedeutet das jetzt für unsere Branche und für das Umfeld, in dem viele von uns täglich die Hälfte unserer wachen und aktiven Zeit verbringen?

Bei jeder Veränderung gibt es Gewinner und Verlierer

Häufig wird übersehen, dass die Mehrzahl der Menschen Veränderungen erst einmal skeptisch gegenüberstehen. Menschen fühlen sich wohl – und brauchen es auch –, wenn sie Gewohnheiten entwickeln können. Und wenn sie wissen, dass sie alles im Griff haben und nichts der Unsicherheit oder Ungewissheit überlassen wird. Dieses Gefühl verschwindet zunehmend, wenn nicht klar ist, was Veränderungen von außen, zum Beispiel durch aggressive Wettbewerber oder den Gesetzgeber, oder durch Entscheidungen im Umfeld, zum Beispiel durch die Unternehmensleitung, für das eigene Umfeld oder die eigene Person bedeuten. So kann die Entscheidung der Unternehmensleitung, in ein neues System zu investieren, beispielsweise SAP, bedeuten, dass alle bisherigen und gut eingespielten Prozesse in Zukunft durch neue andere ersetzt werden müssen. Das betrifft im Regelfall die gesamte Wertschöpfungskette vom Einkauf, der Auftragsanfrage und -bearbeitung bis zur Logistik und anschließenden Rechnungsstellung und Buchhaltung.

Für die Mitarbeiter bedeutet das, unab-

■ Globalisierung und technischer Fortschritt erzeugen zunehmend Wettbewerbsdruck und dadurch Rationalisierungszwang. Die Folgen für die Betriebe: Die Prozesse (jeglicher Art) müssen vereinfacht und verschlankt, leistungsfähigere Systeme angeschafft werden – und vor allem muss die Produktivität steigen.

Mitarbeiter und Führungskräfte sind da ganz schön gefordert durch die vielen Umstellungen. Wenn die Unternehmensleitung da Fehler macht, indem sie beispielsweise nicht die Belegschaft einbindet oder nicht transparent über Ausmaß und Vorgehensweise informiert, dann kommt ein selbstgemachtes Problem hinzu. Und das kann existenzbedrohend werden.

Es betrifft alle

Äußerungen, dass nicht die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen fressen, sind nicht gerade originell, man hört und liest sie immer wieder. Nun sind solche Wahrnehmungen ja nicht beschränkt auf bestimmte Branchen oder betreffen nur bestimmte Unternehmensgrößen. Wen immer wir fragen, es betrifft alle und jeden. Der einzige Unterschied besteht darin, dass sich einige Menschen stärker davon betroffen fühlen und regelrecht leiden, andere dagegen mit der Situation gut zurechtkommen. Diese Erkenntnis verbindet – wir sind nicht allein.

Andererseits müssen wir lernen, selbst mit dieser Situation schneller Wechsel und



Der Autor

Marc Sobolewski ist Berater, Trainer und Autor. Er bringt praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Der Diplomkaufmann war Verkaufsleiter

bei einem Fliesenhersteller, im Handelsmarketing eines global tätigen Konzerns und in der Geschäftsführung eines Konsumgüterherstellers. Der Vertriebsprofi trainiert regelmäßig Verkaufsteams und moderiert Strategie- und Zielerfüllungsworkshops. www.m-2-s.de

hängig davon, wie groß der Betrieb ist, dass kaum ein Stein auf dem anderen bleibt. Diese etwas saloppe Formulierung soll bedeuten, dass die meisten Unternehmensentscheidungen, die eine Dauer von zehn oder mehr Jahren haben und die somit strategische Weichen stellen, mit großen Unsicherheiten und Veränderungen für die Mitarbeiter verbunden sind. Natürlich lassen sich solche neuen Anforderungen in der Regel erlernen. Ältere Mitarbeiter tun sich damit allerdings schwerer als junge, wenn es darum geht, loszulassen und Neues zu lernen. In den heutigen Zeiten der Digitalisierung geht die Mehrzahl der betroffenen Mitarbeiter „zurück auf Los“ und beginnt dort von Neuem. Wer zum Beispiel als Teamleiter oder Polier seine Stellung bisher aufgrund seiner Fachkenntnisse innehatte, dem kann passieren, dass genau diese Fachkenntnisse in Zukunft nicht mehr gefragt werden, dafür aber andere. Welche Auswirkungen das auf die Stellung im Unternehmen und auf die bisherige Anerkennung dieser beiden durch die Kollegen hat? Dass die Begeisterung für das neue System ausgeprägt sein wird, das darf bezweifelt werden.

Das Schlimmste, was einem Unternehmen passieren kann, ist, wenn Mitarbeiter von großen Veränderungen über Dritte außerhalb des Unternehmens erfahren. Dann ist es schnell vorbei mit dem Vertrauensvorschuss der Unternehmensleitung, und Resignation und Frust machen sich unter der Belegschaft breit. Wenn es dann noch dauert, bis aktiv Informationen zu den Mitarbeitern fließen, entscheiden sich die Besten, zu Wettbewerbern zu wechseln. Ein weiterer Teil der Belegschaft geht in den offenen Widerstand und verabsagte sich mit der Beweisführung, war-

um das bisherige Modell das bessere ist. Der Rest flüchtet sich in die selbst gewählte Resignation. Die Folgen lassen sich schwarz auf weiß ablesen: mieses Klima, sinkende Produktivität, Qualitätsmängel und steigende Kundenbeschwerden.

Die Lösung: gute Kommunikation

Ein Aushang im Pausenraum oder eine Rund-E-Mail ist alles andere als eine gute Kommunikation, sondern so etwas wie eine Berieselung nach dem Gießkannenprinzip: Wer Glück hat, bekommt etwas ab, aber so richtig ausreichend ist es auch nicht. Davon abgesehen gibt es unterschiedliche Zielgruppen bei einer Veränderung, und die benötigen ein unterschiedliches Maß und eine andere Intensität an Informationen.

Um ein Problembewusstsein zu erzeugen und die Glaubwürdigkeit einer Veränderung herzustellen, gibt es nur einen Weg: eine zeitnahe und offene Weitergabe von Informationen und die Einbindung von Mitarbeitern. Insbesondere Mitarbeiter, die am meisten von einer Veränderung betroffen sind, müssen beteiligt werden. Dafür gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Oft erzeugt Ungewissheit Angst unter der Belegschaft. Wer Angst hat, dem ist mit Sachargumenten nicht beizukommen. Darum müssen die Inhalte der Kommunikation neben den sachlichen Überlegungen auch einen emotionalen Bestandteil aufweisen. Wer zum Beispiel zukünftig einen Teil der Arbeiten an externe Dienstleister auslagern will, muss den Dialog mit den Mitarbeitern suchen, die diese Aufgaben bisher mitgemacht haben. Die wollen nämlich zu Recht wissen, was die Entscheidung für sie bedeutet, und auch, was vielleicht noch in Zukunft ansteht, aber bisher nicht verkündet wurde. Das Gebot der Stunde ist, „in den Dialog zu gehen“.

Und natürlich haben die Teamleiter eine wichtige Rolle: Sie werden daran gemessen, wie glaubwürdig sie sind und ob den Worten die richtigen Taten folgen. ■

www.fliesenundplatten.de
Schlagwort für das Online-Archiv
Betriebsführung



Antonio Cafaro,
Raab Karcher
in Wangen

Sieger-Typen bilden sich weiter.

mehr wissen

sicherer verkaufen

besser planen

viel gewinnen

Neue Termine:

Modul 1: 22.11. – 24.11.2017

Modul 2: 10.01. – 12.01.2018

Modul 3: 13.03. – 15.03.2018

Zertifizierung: 16.03.2018

Module auch
einzeln buchbar



www.mobile-gmbh.com



www.fliesenundplatten.de

Mobile

VERTRIEBS
BERATER
FLIESE IHKzert.

powered by
FLIESEN & PLATTEN