

Führen in Veränderungszeiten

"Die Qualität der Führung beeinflusst maßgeblich den Erfolg des Unternehmens".

Dieser Satz gilt zu jeder Zeit - insbesondere aber, wenn sich ein Unternehmen in schwierigem Fahrwasser bewegt. Ob innerbetriebliche Restrukturierungen, Fusionen mit anderen Unternehmen oder Marktanpassungen:

Der Erfolg von Veränderungen wird letztlich von den Führungskräften und ihren Mitarbeitern bestimmt.

Ein guter Grund also, einmal mit „geschärftem Blick“ auf die Aufgaben und "Werte" von Führungskräften zu schauen. Welche Führungsaufgaben zu jeder Zeit relevant sind:

- Ziele und Aufgaben planen, organisieren, delegieren, kontrollieren, sicherstellen und einhalten
- Budgets planen und einhalten
- Kommunizieren und informieren
- Mitarbeiter motivieren, beurteilen, entwickeln, fordern und fördern
- Neue Mitarbeiter einstellen, einarbeiten und integrieren
- Ggf. bei arbeitsrechtlichen Maßnahmen mitwirken (wie Abmahnung, Versetzung, Kündigung).

Welche Führungswerte gerade in Veränderungszeiten der Schlüssel zum Erfolg sind und einen erheblichen Unterschied für das "Wohlfühlen" und die Motivation Ihrer Mitarbeiter machen:

Vertrauen (vertrauensvolles Arbeiten)

In dem Wort "Vertrauen" steckt das Verb "trauen": Sich selbst (etwas) in der Gemeinschaft trauen oder den Anderen zu (ver-)trauen. Sie als Führungskraft vertrauen auf die Fähigkeiten und auf den Einsatzwillen Ihrer Mitarbeiter, und diese wiederum vertrauen auf Ihre Steuerung. Vertrauen zu Ihnen entsteht dann, wenn es für Ihre Mitarbeiter mehrere positive Erfahrungen mit der Einhaltung der nachfolgend beschriebenen Werte und mit Ihrer Verlässlichkeit gibt.

Respekt (respektvoller Umgang untereinander)

Hiermit ist der generelle Respekt gemeint, ohne Titel, Rangabzeichen oder Autorität. Respekt ist aus unserem Verständnis eine Grundeinstellung. Der respektvolle Umgang zeigt sich z. B. in der Art, wie die Führungskraft Aufgaben delegiert, in der Zusammenarbeit zwischen Chef und Sekretärin, in

der Art, wie auf individuelle/ persönliche Handicaps reagiert wird oder in der Zusammenarbeit mit Kollegen.

Achten Sie als Führungskraft darauf, **wie** Sie mit Ihren Mitarbeitern sprechen und wie Ihre Mitarbeiter das untereinander tun.

Wertschätzung (wertschätzendes Miteinander)

Sich wertschätzend zu verhalten bedeutet nicht, Anerkennung oder Lob wie ein Lichtschalter an- oder auszuschnallen oder auf Kritik generell zu verzichten.

Hier geht es darum, den "Wert" eines Anderen oder einer Leistung zu "schätzen", also insgesamt eine gute Meinung über den Mitarbeiter oder Kollegen und dessen Leistung zu haben und dies auch zu zeigen bzw. spüren zu lassen.

Als Führungskraft sorgen Sie dafür, dass insgesamt die positiven Aspekte bei Mitarbeitern und Kollegen gesehen werden und eben keine Abwertung oder Geringschätzung von Person oder Persönlichkeit entsteht.

Gehen Sie also dagegen an, wenn Sie in Ihrem Umfeld erleben, dass jemand verbal "niedergemacht" wird.

Offenheit ("offene" Atmosphäre schaffen)

Offenheit heißt nicht, alle (geheimen) Gedanken preis zu geben. Gemeint ist vielmehr, dass positive wie negative Aspekte der gemeinsamen Arbeit und Zusammenarbeit geäußert werden (dürfen), ohne dass jemand sein Gesicht oder seine Würde verliert. Eine "offene" Zusammenarbeit ist häufig gekennzeichnet durch eine lebendige Atmosphäre, in der jeder zu Wort kommt und auch gelacht wird.

Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter dazu, Störungen oder andere kritische Aspekte genauso selbstverständlich zu äußern wie anerkennde Worte.

Wer selbst keine Orientierung hat, kann anderen kaum glaubhaft welche geben.

Das Team von Stutz+Partner:

Darauf können Sie sich verlassen!

Wir sind seit vielen Jahren mit nachweisbaren Erfolgen als Analytiker, Berater, Personal- und Organisationsentwickler tätig und haben vor unserer Selbständigkeit in verschiedenen Unternehmen und Organisationen im Entwicklungskontext gearbeitet.

Zu unseren Kompetenzen gehört die strategische und operative OE, die Begleitung von Veränderungsprozessen, Training und Coaching von Führungskräften, (Weiter-) Entwicklung von Teams sowie die Konzeption und Implementierung von Personalinstrumenten.

kontakt@stutzundpartner.de

www.stutzundpartner.de

Partnerschaft (partnerschaftliche Zusammenarbeit)

Wie war das noch? "Partnerschaft heißt Partnerschaft, weil da der Partner schafft". Natürlich nicht, vielmehr steht das gemeinsame Bearbeiten von Aufgaben und das Erreichen von Zielen im Vordergrund. Jeder leistet seinen Anteil und darf inhaltlich gleichberechtigt und auf "Augenhöhe" mitdiskutieren. Werben Sie als Führungskraft dafür, dass Ihre Mitarbeiter nicht nur etwas zu sagen haben, sondern dies auch tun.

Als Führungskraft sind Sie für Ihre Mitarbeiter immer auch Vorbild. Ihre Mitarbeiter achten sehr genau darauf, wie Sie zum Beispiel Zusammenarbeit vorleben. Damit bestimmen Sie die Kultur und die "Spielregeln" in Ihrem Verantwortungsbereich maßgeblich mit. Achten Sie also darauf, welchen Anteil Sie daran haben, wenn es in Ihrem Verantwortungsbereich einmal nicht so gut funktioniert.

Dies gilt insbesondere, wenn es um unternehmensweite Veränderungen geht: Schon in der Phase der Gerüchte um die bevorstehende Umstrukturierung entsteht bei vielen Mitarbeitern und Führungskräften ein mulmiges Gefühl.

Es entstehen Unsicherheiten über die Zukunft und über die eigene Rolle/ Wichtigkeit in dem anstehenden Veränderungsprozess.

Die individuelle emotionale Stabilität von Mitarbeitern und Führungskräften bestimmt maßgeblich, ob der Veränderungsprozess als willkommene Chance verstanden wird oder doch eher als mögliches existenzielles Risiko.

In dieser Zeit wird die Sorge um die individuelle Zukunft sehr häufig höher bewertet als das Erbringen der geforderten Leistung und ein aktives Engagement für die Veränderungsziele.

Vielen Führungskräften fällt es vor dem Hintergrund dieser Ängste zunehmend schwerer, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Die möglichen Folgen sind (weitere) Umsatzrückgänge, ungeplante Kosten

(-höhen), eingeschränkte Geschäftsfähigkeit oder verärgerte Kunden.

Die Aussage *"die Besten verlassen als Erste das schlingernde Schiff..."* führt oft dazu, dass sich gerade die Leistungsträger verabschieden, auf deren Mitwirkung die Geschäftsführung sehr gezählt hat: Wer will schon durch seine weitere Mitarbeit in den Verdacht geraten, vielleicht doch nicht zu den Besten zu gehören.

Ganz zu schweigen davon, dass in unruhigen Zeiten gerade die Wettbewerber auf diese Know-how- oder Do-how-Träger zugehen. Hier ist also „Retention Management“ angesagt.

Frühzeitige Information der Mitarbeiter und eine intensive Kommunikation mit allen Beteiligten während des ganzen „Umbauprozesses“ sorgen für Klarheit und

Orientierung und nehmen die Unsicherheit über die Zukunft: Nicht jeder, der nach außen ruhig und stabil wirkt, ist dies auch tatsächlich.

In Veränderungszeiten kommt es deshalb sehr darauf an, das Sie Ihren Mitarbeitern Orientierung

geben, weil Orientierungslosigkeit auf Dauer schwer auszuhalten ist.

Informieren Sie deshalb Ihre Mitarbeiter rechtzeitig und kommunizieren Sie permanent, damit Gerüchten vorgebeugt wird und Ihre Mitarbeiter unternehmensrelevante Informationen nicht aus der Tagespresse erfahren müssen.

Vermitteln Sie angemessen Optimismus, damit Ihre Mitarbeiter das Gefühl und die Hoffnung bekommen, dass es ein lohnenswertes Ziel gibt, dass auch erreichbar ist. Apropos "Orientierung geben":

Wenn Sie als Führungskraft selbst keine Orientierung haben, weil auch Sie nicht wissen, wie es mit Ihrem Unternehmen oder Ihrer Karriere weitergeht, bemühen Sie

Ihren Chef. Denn wer selbst keine Orientierung hat, kann anderen kaum glaubhaft welche geben...

Information und Kommunikation ist das „A“ und „O“ in Veränderungszeiten.