

PRODUKTION INTERVIEW mit Susanne Alwart

„Trainer müssen Berater-Brille tragen“

von Susanne Bader
Produktion Nr. 8, 2005

LANDSBERG. Welche Probleme ergeben sich in Veränderungsprozessen? Produktion-Redakteurin Susanne Bader sprach mit der Organisationsberaterin Susanne Alwart.

Welchen Anforderungen sehen Sie sich als Trainerin gegenüber?

Aus meiner Sicht müssen wir Trainer erst einmal die Berater-Brille aufsetzen. Es gibt viele vermeintliche Trai-

ningsthemen, für die Trainer engagiert werden, die jedoch weder zur Problemlösung noch zur Zielerreichung geeignet sind. Ein Trainer muss eine These über das vermeintliche Problem bzw. die Lösungsstrategie entwickeln und auch den Mitarbeitern, Aufträge abzulehnen, wenn der potenzielle Auftraggeber die Sicht nicht teilt. Wenn bei ihm die Befürchtung besteht, das Auftragsziel könnte mit seiner Maßnahme nicht erreicht werden, tritt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ein.

Wo zeigen sich die größten Widerstände gegenüber Veränderungen? Was ist dagegen zu tun?

Je geringer Veränderungskompetenz und -motivation sind, und je länger die Mitarbeiter keine Veränderung mehr erlebt haben, desto stärker zeigen sich Widerstände. Gegenmaßnahmen sind Commitment, Klarheit und Verlässlichkeit der Auftraggeber. Das heißt, dass ein Veränderungsprozess immer durchgeführt und weiterentwickelt werden muss. Er darf niemals beendet sein.



Bild: Alwart

„Veränderung wird schwierig, wenn sie nicht vorgelebt wird.“

Susanne Alwart,
alwart + team

Überfordern die Leitenden ihre Angestellten nicht oft, wenn es um Veränderungsprozesse geht? Was kann man tun, um die Situation zu entschärfen?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass häufig der Sinn des Unternehmens von der Führung nicht ausreichend kommuniziert wurde. Die Mitarbeiter verstehen somit die Hintergründe der

manchmal unangenehmen Veränderungen nicht und empfinden sie als Störung oder Provokation. Ein wichtiger Punkt ist die Einführung von Rhythmen in turbulente Veränderungsprozesse. Es hilft oft schon, wenn sich die Führungskraft regelmäßig alle zwei Wochen für zwei bis drei Stunden mit den Mitarbeitern trifft und über deren Befindlichkeiten spricht.