

Permanenter Druck

Von den Mitarbeitern wird heute eine sehr hohe Veränderungsbereitschaft erwartet. Viele benötigen die Unterstützung ihrer Führungskräfte.

Norbert Göller hat richtig Spaß an seinem Job: Der Diplomingenieur leitet das Elektronikcenter des Dentalmedizintechnikherstellers Sirona, mit gut 80 Mitarbeitern die Seele des Unternehmens. Im ständigen Dialog mit den Kollegen aus Entwicklung und Produktion sorgen er und seine Mannschaft dafür, dass die elektronischen Komponenten der zahnmedizinischen Geräte funktionieren und sich die Sirona-Bohrer in den Behandlungszimmern der Zahnärzte verlässlich drehen.

Große Verunsicherung. Noch vor sieben Jahren hätte sich der 40-Jährige einen solchen Job nie zugetraut. Damals hatte Siemens seine Dentalmedizintechnik

gerade an eine Investorengruppe verkauft. Göller war einer der 1200 betroffenen Mitarbeiter, die nicht wussten, wie es weiter ging. „Ducken und abwarten hieß die Devise“, erinnert sich der Sirona-Manager heute. „Klar, ich wollte gute Arbeit leisten. Aber Führungsverantwortung? Bloß nicht!“ Parallel zur rasanten Aufwärtsentwicklung der Sirona Dental Systems in den folgenden Jahren gelang Göller die persönliche Metamorphose: Aus dem sicherheitsfixierten Fachmann wurde ein kreativer, führungsstarker Chef.

Nicht nur bei Sirona, auch in vielen anderen Unternehmen zählt Veränderungsfähigkeit zu den derzeit wichtigsten

Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Der Einzelne muss bereit sein, sich immer wieder neues Terrain zu erobern. Weil Zu- und Verkäufe von Geschäftsbereichen fast schon zur Tagesordnung gehören, hat er sich auf unterschiedliche Arbeitgeber und wechselnde Konditionen einzustellen. Und die eigentliche Herausforderung: Er muss mit Rückschlägen rechnen und Enttäuschungen verkraften können.

Woher die Unternehmen solche Leute bekommen? Die müssen sie entwickeln. Dabei kommt es vor allem auf die Führung an. „Mit Kontrollmentalität und hierarchischem Gehabe lässt sich die geforderte Veränderungsfähigkeit ►



Mitarbeiter. Flexibilität und Offenheit für neue Aufgaben müssen sich im Joballtag beweisen. Wer stehen bleibt, verliert.

Changemanagement

bei den Mitarbeitern nicht stärken“, sagt der Berater und Ex-Geschäftsführer der Consultinggesellschaft CSC Ploenzke, Jürgen Fuchs (siehe unten: „Führen heißt Mut machen und Talente stärken“). „Mitarbeiter müssen Freiräume haben und Unternehmer sein dürfen, damit sie an Selbstsicherheit zulegen und ein Gefühl für ihr Potenzial bekommen.“

Neue Motivation. Doch der Einzelne muss auch selbst an sich arbeiten, um veränderungsfähiger zu werden. „Die größte Blockade ist die Sehnsucht nach dem alten Zustand“, beobachtet die Hamburger Trainerin Susanne Alwart. Die Inhaberin der Beratung Heinze + Alwart bietet Seminare und Workshops an, auf denen die Teilnehmer lernen, die Vergangenheit loszulassen und neue Energie zu mobilisieren. Capital-Leser können die Teilnahme an einer ihrer Veranstaltungen per Los gewinnen (siehe S. 101: „Seminar-Verlosung“).

Die Sirona-Unternehmensleitung hat die Mitarbeiter nach dem Rückzug von Siemens dabei unterstützt, ihre Enttäuschungen zu verarbeiten. „Wir wollten ihnen helfen, mit der Unsicherheit umzugehen“, sagt Personalvorstand Theo Haar. „Gleichzeitig aber mussten wir es hinkriegen, dass sie möglichst schnell wieder Lust auf die Gestaltung der Zukunft bekamen.“ Ein ehrgeiziges Vorhaben, aber es gelang.

Open-Space-Workshop bei Axa. Mit Hilfe von Großgruppenkonferenzen gelingt es, Veränderungsmotivation zu entfachen.



Die Beraterin Barbara Sourisseaux, damals Personalentwicklerin bei Sirona, hatte die Initiative ergriffen und für alle 1200 Mitarbeiter große Zukunftskonferenzen veranstaltet. Jeder konnte öffentlich seine Veränderungsideen äußern. Die einzige Voraussetzung: Er musste Mitstreiter finden, die ihn unterstützen. „Mit großem Engagement haben die Mitarbeiter damals Visionen entwickelt, Ziele definiert und sogar die Umsetzung in Gang gebracht“, sagt Sourisseaux.

Wirksamer Anstoß. Großkonferenzen à la Sirona, im Fachjargon Open Space genannt, hatte der Unternehmensberater Matthias zur Bonsen Mitte der 90er Jahre in Deutschland bekannt gemacht. Für ihn sind sie bis heute „die einzige effektive Möglichkeit, eine gesamte Organisation für notwendige Veränderungen zu mobilisieren.“

Doch mit der Mobilisierung allein ist es nicht getan. „Offenheit für Neues und Flexibilität müssen Führungskräfte wie Mitarbeiter im Alltag immer wieder unter Beweis stellen“, sagt Sirona-Personalmanager Haar.

Nur in wenigen Unternehmen funktioniert das so professionell wie bei Haars früherem Arbeitgeber Porsche. Seit Vorstandschef Wendelin Wiedeking in den frühen 90er Jahren den damals angeschlagenen Sportwagenhersteller wieder zum Gewinner machte, gelten die Zuffenhausener als Musterknaben in Sachen Veränderungskompetenz.

„Unsere Mitarbeiter müssen bereit sein, den kontinuierlichen Porsche-Verbesserungsprozess aktiv mit zu gestalten“, sagt Porsche-Personalentwicklerin Claudia Brandl. Alle drei Jahre werden die Führungskräfte auf den ►

Führen heißt Mut machen und Talente stärken

Mitarbeiter, die Veränderungsfähigkeit unter Beweis stellen sollen, brauchen Möglichkeiten, ihr Potenzial zu erweitern. Unterstützung erhalten sie durch Chefs, die ihnen Freude am Job vermitteln.

Vorgesetzte müssen ihren Mitarbeitern dabei helfen, mit neuen Situationen umzugehen. Worauf in der Führungspraxis zu achten ist, sagt Unternehmensberater Jürgen Fuchs.

→ **Vorbild.** Wer von Mitarbeitern mehr Flexibilität fordert, sollte mit gutem Beispiel vorangehen und im Joballtag schnell, unbürokratisch und eigenverantwortlich handeln.

→ **Ziele.** Organisationsveränderungen können für Mitarbeiter zuweilen Einbußen

oder Rückschritte bedeuten. Die lassen sich besser verkraften, wenn Führungskräfte umfassend informieren und für Klarheit über die Ziele der Changemaßnahmen, die Zusammenhänge und die Rolle der betroffenen Mitarbeiter sorgen.

→ **Vertrauen.** Gute Chefs signalisieren den Mitarbeitern: „Ich bin mir sicher, dass Ihr das schafft.“ Sie geben Freiräume und lassen Fehler zu, weil sie verstanden haben, dass anders Lernen und Weiterentwicklung nicht möglich ist.

→ **Individualität.** Führungskräfte müssen von Kontrolleuren zu Animateuren werden. Um Arbeitsfreude und Leistungslust zu entfachen, sollten sie die Talente ihrer Mitarbeiter kennen und sie in ihren individuellen Stärken fördern.

→ **Kontakt.** Mitarbeiter, die von ihren Vorgesetzten nur auf ihre Funktion reduziert werden, verlieren die Motivation, für Ideen zu kämpfen. Kluge Führungskräfte interessieren sich für ihre Mitarbeiter und suchen auch das informelle Gespräch.



„Veränderungsprozesse scheitern oft daran, dass die Mitarbeiter zu sehr an die Vergangenheit gebunden sind und das Neue nur als Bedrohung sehen.“

Susanne Alwart, Führungskräftetrainerin

Prüfstand gestellt und müssen sich einem Managementaudit unterziehen. „Der Vorstand will wissen, ob wirklich die fähigsten Manager an Bord sind, die der kontinuierlichen Veränderung Schwung geben“, sagt Brandl. Wer die Messlatte nicht erreicht, bekommt andere Aufgaben.

Fruchtbare Konflikte. Das Mitte der 90er Jahre institutionalisierte Qualitätsmanagement ist der zweite wichtige Treiber des Porsche-Verbesserungsprozesses. Der oberste Qualitätsmanager Ludwig Schares und sein Team haben die

nicht immer leichte Aufgabe, die Kollegen aus Produktion und Entwicklung stets von neuem davon zu überzeugen, dass die vorhandene Lösung noch nicht die optimale ist. Schares: „Veränderungsfähig sein, das heißt bei uns, für Ideen zu kämpfen. Das heißt aber auch, Konflikte auszuhalten und den eigenen Beitrag noch mal in Frage zu stellen.“

Vorstandschef Wiedeking gibt den Takt vor: „Wir dürfen nicht nachlassen“, formuliert er seine Marschroute, „wen ich beim Zurücklehnen erwische, den mische ich auf.“

So ein Joballtag ist anstrengend. Aber wer ihn durchhält, trainiert nicht nur seine psychische und mentale Belastbarkeit. Er gewinnt vor allem das Selbstvertrauen, sich von widrigen Umständen und Fehlschlägen nicht umwerfen zu lassen, sondern das Beste daraus zu machen.

Eine Erfahrung, die auch die ehemaligen Mitarbeiter der Siemens-Dentalmedizintechnik geprägt hat. Keiner von ihnen konnte sich nach dem Verkauf eine berufliche Existenz ohne die große Konzernmutter vorstellen. „Für uns war eine Welt zusammengebrochen“, erinnert sich Sirona-Manager Göller. „Doch als ich merkte, dass meine Ideen gefragt waren und es sich lohnte, dafür zu streiten, habe ich einen unheimlichen Elan gespürt, mit anzupacken.“ Das ging nicht nur ihm so. □

Brigitta Lentz

Seminar-Verlosung

Es ist nicht allein Sache der Führungskräfte eines Unternehmens, die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken. Dafür sind sie auch selbst verantwortlich. Trainerin Susanne Alwart, Inhaberin der Hamburger Beratungsgesellschaft Heinze + Alwart, bietet zweitägige Seminare und eintägige Workshops an, auf denen die Teilnehmer lernen, mit neuen Situationen umzugehen und Blockaden zu überwinden.

Verlosung. Capital verlost 19 Plätze im Gesamtwert von fast 12 000 Euro in fünf Alwart-Seminaren. Wer seinen Wunschtermin bis 14. Oktober 2004 mailt oder den nebenstehenden Coupon ausfüllt und per Post oder Fax an die Redaktion schickt, nimmt an der Verlosung teil. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Zur Wahl stehen folgende Veranstaltungen:

Characters in Change. Unter diesem Titel bietet die Trainerin Zwei-Tages-Seminare an. Die Teilnehmer lernen die Denkmuster und Handlungsstrategien kennen, die ihre persönliche Veränderungsfähigkeit beeinträchtigen. Das Scheitern von Changeprozessen in Unternehmen ist häufig in der Angst der Mitarbeiter vor dem Neuen begründet. Lernziel des Seminars ist es, die Unsicherheit zu überwinden und zu konstruktiveren Einstellungen zu finden.

Supervisionstage. Für Vorgesetzte, die selbst in der Unsicherheit von Veränderungsprozessen stecken, gleichzeitig aber Mitarbeitern Orientierung vermitteln müssen, bietet Alwart auf einem eintägigen Workshop Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch. Der Workshop wird von ihr moderiert.

COUPON

Die Veranstaltungen finden jeweils von 10 bis 18 Uhr in den Seminarräumen von Heinze + Alwart in 20459 Hamburg, Ditmar-Koel-Straße 23a, statt. Reisekosten, Unterkunft und Verpflegung sind im Gewinn nicht enthalten.

Termine für das Seminar Characters in Change

25. und 26. Oktober 2004. 8. und 9. November 2004.
 17. und 18. Januar 2005.

Termine für den Supervisionstag für Führungskräfte

10. November 2004. 14. Dezember 2004.

Vor- und Nachname

Straße, Hausnummer

Postleitzahl, Ort

Telefon

Post: Capital, Redaktion Karriere, Stichwort: Gratisseminar.
50927 Köln, Fax: (0221) 4908179, E-Mail: karriere@capital.de.