

Führungsfragen bei neuen Betriebsabläufe

Gestalten Unternehmen etwas neu, muss dies in der Belegschaft nicht immer auf Gegenliebe stossen. Wir hören immer wieder:

Veränderungen werden nur zögerlich umgesetzt.

Trotz Kommunikations-Initiativen stossen sie in der Belegschaft oft auf viel Unverständnis. Selbst die besten Lösungsvorschläge werden zerredet und unzählige Gründe angeführt, warum etwas nicht funktionieren könne. Sind alle Einwände angeführt, kommt noch das Totschlagargument zum Einsatz:

„Ach, dies wurde schon einmal versucht und dann ist es gehörig schiefgegangen“.

Nicht nur an der Lösung wird herumgörgelt, sondern auch an Bestehendem.

Eigentlich wissen die allermeisten Mitarbeitenden, dass die aktuellen Betriebsabläufe, die Prozesse und Organisation nicht optimal sind und oft nicht mehr zu den gestiegenen Anforderungen seitens des Marktes, der Kunden oder der Gesellschaft passen.

Sie nörgeln herum, um sich wichtig zu machen, aber auch um sich gleichfalls gegen allfällige Bemängelungen frühzeitig abzusichern. Das Nörgeln ist auch ein Zeichen dafür, dass sie unter den internen Ineffizienzen und Fehlleistungen sowie dem zusätzlichen Zeitdruck leiden. Trotzdem wollen sie keine Veränderungen am gegenwärtigen Zustand, da Sie sich mit der Situation abgefunden haben. Konkretisieren sich die Verbesserungsvorschläge, werden die Probleme oftmals kleingeredet. Warum?

Veränderungen lösen bei den meist Betroffenen zunächst einmal Ängste aus.

Sie befürchten durch die Veränderung persönliche Nachteile zu erfahren - sei es, dass sie jene Zuständigkeiten verlieren, mit denen sie sich besonders vertraut fühlen, oder dass sie neue übernehmen sollten, mit denen sie sich nicht sicher fühlen.

Grundsätzlich bedeutet Veränderung für alle Mitarbeitenden, die Komfortzone zu verlassen; sich auf Neues einzulassen, ohne zu wissen, ob man im neuen Bestehen kann.

Paradoxerweise sind gerade diejenigen Mitarbeitenden, welche zu den besten im Unternehmen gehören, am stärksten durch bevorstehende Veränderungen verunsichert.

Obschon sie die letzten wären, die angesichts der Veränderungen etwas verlieren könnten, sind Sie die ersten, welche das Unternehmen verlassen.

Generell wird übersehen, wie wenig die Betroffenen die Ziele, die Hintergründe und die Motive der Veränderungen verstehen und Vorteile für sich erkennen.

Hier muss die Führung ansetzen.

Sie muss schlüssig und vor allem glaubwürdig vermitteln, warum und wozu die Veränderungen nötig sind.

Ebenso gilt es, den Mitarbeitenden eine positive Perspektive aufzuzeigen, damit sie die Veränderungen auch wollen und - nicht zuletzt- auch annehmen können. Denn die Veränderungen müssen den Betroffenen auch persönlich machbar erscheinen.

Solch eine Führungskommunikation zeichnet sich durch Transparenz, Konstanz und Beharrlichkeit aus - egal ob im mehrfach wiederholten persönlichen Einzel- oder Gruppengespräch oder auf einer Betriebsversammlung.

Führungsfragen bei neuen Betriebsabläufe

Nicht nur Führungskräfte, aber vor allem solche, welche etwas verändern wollen, **müssen über einschlägige Umsetzungserfahrungen und Leidenschaft für das Bessere verfügen.** Sie verschaffen der Führungskraft die Sicherheit und Expertise, Veränderungen umzusetzen. Die Umsetzungsverfahren haben Sie idealerweise aus vergleichbaren Situationen gewonnen. Die Passion für das Bessere bewirkt die positive Ausstrahlung und Überzeugungskraft, andere von den Neuerungen zu begeistern. **Aus einem Homeoffice lässt sich die Passion nicht vermitteln, sondern nur in der persönlichen Begegnung.**

Umsetzungsexperten sind Führungspersönlichkeiten mit viel Erfahrung. Viel Passion in der Führungsarbeit reicht allein nicht aus.

Rückschläge auf dem Weg zum Besseren gehören zum Führungsalltag.

Oft müssen viele Misserfolge eingesteckt werden, bevor ein Erfolg gefeiert werden kann.

Die persönliche Resilienz verhilft der Führungskraft, solch schwierige Situationen auszuhalten. Ohne Resilienz würde die Passion langsam erlöschen.

Zudem verschafft sie Durchsetzungsvermögen und den dazu notwendigen Nachdruck, die Widerstände gegen die Veränderungen zu überwinden.

Resilienz eignet sich eine Führungskraft über die Jahre mit den Umsetzungserfahrungen an.

In manchen Traditionsunternehmen hat sich über die Jahre eine Führungsmannschaft herangebildet, welche über viel Durchhaltevermögen verfügt und gewohnt ist, Vorgaben der Unternehmensspitze - etwa des Firmengründers oder des Inhabers - umzusetzen und allfällige Misserfolge wegzustecken. **Passion war nicht erforderlich.**

Tritt die unternehmerische Spitze, die mit viel Passion agierte, ab oder fällt sie aus, fehlt es im Unternehmen an Leidenschaft, noch besser zu werden. Solche Unternehmen sind selbstgefällig und fallen bald zurück.

Junge Unternehmen verfügen dagegen über viel Passion und sind getrieben von starken Visionen.

Diesen fehlt es jedoch oft und der nötigen Resilienz mit den Rückschlägen umzugehen.

Darunter leiden letztlich auch die mit streitenden Mitarbeitenden. Für den langjährigen

Unternehmenserfolg ist also wichtig, dass Passion und Resilienz gleichwertig vorhanden sind und von möglichst vielen Führungskräften mitgetragen werden.

Als Leader - egal auf welcher Führungsstufe - soll eine Führungspersönlichkeit bezeichnet werden, welche sich gleichermassen durch viel Passion für die unternehmerische Aufgabe als auch durch hohe Resilienz gegen Rückschläge auszeichnet. Demgegenüber verfügt der Manager vorrangig über starke Resilienz, auch in schwierigen Situationen durchzuhalten. Sein Focus ist die Aufrechterhaltung des Betriebs und weniger die Veränderung.

Umsetzungsexperten sind immer Führungspersönlichkeiten, welche schon mehrfach Führungs- respektive Managementaufgaben erfolgreich umgesetzt haben **und spätestens ab einigen Einsatztage ihre volle Gestaltungs-Wirkung entfalten können.**