

# Führen in stürmischen Zeiten

von Lisa Wolff

## Kurzübersicht

- o Jede Veränderung – ob geplant oder ungeplant – löst häufig bei betroffenen Mitarbeitern Unsicherheit aus.
- o Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig an der Veränderung und kommunizieren Sie offen und transparent.
- o Wachstum kommt von innen – Richten Sie den Blick bei jeder Veränderung auch auf Ihre Mitarbeiter.



Wer wachsen möchte, muss sich verändern. Es hilft Unternehmen nicht, einfach mehr des Gleichen zu tun, sondern es bedarf intelligenten Wachstums. Vorhandene Strukturen müssen weiterentwickelt, bisherige Prozesse hinterfragt und vor allem eine Veränderung im Denken und Handeln der Mitarbeiter erreicht werden. Doch Veränderungsprozesse lassen sich nicht von heute auf morgen umsetzen, sie bedürfen einer langfristigen Planung, die neben den Zielen und dem Weg der Veränderung auch die Kommunikation an die Mitarbeiter beschreibt. Denn Veränderungen lösen besonders bei betroffenen Mitarbeiter häufig Ängste, Zurückhaltung und Unsicherheiten aus.

### Veränderung löst Unsicherheit aus

Jede Veränderung schürt Unsicherheit bei den Mitarbeitern – ob gewollt und lange geplant oder ungewollt, weil man kurzfristig auf rasante Veränderungen am Markt reagieren muss. Veränderungen durchbrechen gewohnte Routinen und erlernte Verhaltensweisen. Viele Mitarbeiter fürchten sehr schnell, dass die Veränderung dazu führen könnte, dass ihre Stellung oder ihr Arbeitsplatz im Unternehmen gefährdet sein könnten. Als Schutzmechanismus reagieren viele Mitarbeiter auf eine angekündigte Veränderung mit Widerstand. Sie fühlen sich durch ihren bisherigen Erfolg in ihrem Verhalten bestätigt und sehen keinen Grund einer Veränderung.

### Mitarbeitern die Unsicherheit nehmen

Es bedarf einer starken Führung, um die Mitarbeiter für die Veränderung abzuholen und sie von der Relevanz der Veränderung zu überzeugen. Die Führungskraft ist hierbei der entscheidende Vermittler zwischen den Mitarbei-

tern und den Interessen der Unternehmensführung. Eine frühzeitige und transparente Kommunikation ist ein zentraler Schlüssel für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Zwei Dinge sind von besonderer Bedeutung. **Erstens:** Die interne Kommunikation an die Mitarbeiter muss schneller sein als der Flurfunk. Ansonsten entstehen Ängste oder enttäuschte Erwartungen, die sich in Widerstand gegen die Veränderung äußern. **Zweitens:** Es dürfen nur final verabschiedete Entscheidungen an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Wird eine bereits kommunizierte Entscheidung nämlich wieder verworfen und passiert dies mehrmals in Folge, kann dies zu enormen Vertrauensverlusten und extrem schnell steigender Unsicherheit ohne Not führen.

### Kontinuierliche Kommunikation mit den Mitarbeitern

Die Art und Weise wie mit den Mitarbeitern während der Veränderung kommuniziert wird, ist ebenfalls entscheidend für den Erfolg der Veränderung. Wichtig ist, dass die erste Kommunikation über die Veränderung persönlich von der Unternehmensführung getätigt wird. Durch den persönlichen Austausch können Vertrauen, Wertschätzung, Sicherheit und ein Wir-Gefühl aufgebaut werden. Doch mit einer Erstkommunikation ist es nicht getan. Es bedarf einer regelmäßigen Information, durch die die Mitarbeiter über den gesamten Veränderungsprozess hinweg informiert bleiben.

Wer von Ihnen gerade vor einer lange geplanten oder auch kurzfristigen, ungeplanten Veränderung steht, sollte den Blick nach innen nicht vernachlässigen. Wachstum kommt von innen. Ihre Mitarbeiter entscheiden über Erfolg oder Misserfolg der Veränderung!