

Fühlten Sie sich bei einer Organisationsveränderung schon einmal als Verlierer oder hatten Sie das Gefühl, andere zu Verlierern gemacht zu haben?

Vom Umgang mit Verlierern

Veränderungsprozesse produzieren nicht nur Gewinner. Neben jenen, die Change betreiben und sich für das Neue engagieren, gibt es auch jene, die sich als Verlierer fühlen. Denn Menschen wollen generell Stabilität – sie misstrauen Veränderungen, die sie nicht selbst gestalten können.



Manfred Höfler ist Berater für Unternehmensentwicklung und Sparringpartner von Führungskräften bei Change-Prozessen.

manfred.hoefler@ICG.eu.com

Als Verlierer sehen sich meist jene, die Macht und Einfluss verlieren, deren Organisationsstruktur oder Heimatorganisation aufgelöst wird und die ihre eigenen Komfortzonen und eingeübten Verhaltensmuster aufgeben müssen. Plötzlich sind sie mit neuen Herausforderungen, mit mehr Druck konfrontiert oder verlieren gar ihren Arbeitsplatz am Heimatort.

Typische Ängste

Veränderung, die nicht selbstbestimmt ist, löst bei den Betroffenen fast immer Ängste aus. Eine typische Form ist die Angst vor Überforderung. Neues Verhalten und neue Arbeitsweisen werden gefordert, ohne dass diese gelernt werden konnten. Diesen Ängsten kann relativ einfach begegnet wer-

den. Trainings, Vorzeigen, Coaching oder instrumentelle Hilfen schaffen Sicherheit. Außerdem haben Menschen Angst davor, das bewährte soziale Umfeld zu verlieren. Eine Fusion oder eine Veränderung der Abteilungsstruktur schafft neue Kollegen. Bewährte Kontakte, die Sicherheit geben, werden abgeschnitten. Man muss neue Kontakte zu „Fremden“ aufbauen. Das gelingt dem einen leichter, andere tun sich schwerer. Vielen geht es dabei wie in der Schulzeit, wenn Klassen zusammengelegt wurden und neue Freundschaften aufgebaut werden mussten. Führungskräfte können helfen, dass neue soziale Arbeitskontakte und Zusammenarbeit in neuen Strukturen entstehen – mit Teamentwicklungsprozessen, aktiven Kommunikationsprozessen oder einfach durch Bildung kleiner Projektteams zur Umsetzung neuer Arbeitsweisen.

Viel schwieriger ist da schon der Umgang mit der Angst vor dem Identitätsverlust, wenn z. B. der Betroffene einer Fusion bisher überzeugter Landa-Mitarbeiter war und dann plötzlich die AUA-Uniform annehmen muss. Oder was passiert, wenn die persönliche Identität auf eine bestimmte Lebensaufgabe gründete, die es plötz-

lich nicht mehr gibt? Führungskräfte können helfen, den Identitätswandel positiv zu vollziehen. Das erfordert Zeit und Geduld für die Betroffenen sowie Wertschätzung der alten Identität und Unterstützung beim Finden der neuen.

Nicht zu vergessen sind die Ängste, im persönlichen Umfeld bloßgestellt zu werden. Was sagen die Freunde, die Familie, wenn durch den Change aus dem erfolgsgewöhnten Manager, aus dem allseits geschätzten Experten plötzlich ein Verlierer wurde?

Es fehlt an Energie

In Veränderungsprozessen sind Führungskräfte oft erschöpft. Anstrengende Analysen mit bedrohlichen Erkenntnissen, das mühevoll Konzipieren, das Verhandeln neuer Organisationsstrukturen, das Suchen neuer Schlüsselpersonen und beschwerliche Gespräche mit dem Betriebsrat machen müde. Der Kontakt zu den Verlierern wird vermieden, da keine Energie mehr dafür übrig ist. Dazu kommt, dass es unangenehm ist, jemandem die Wahrheit zu sagen, jahrelange Weggefährten zu enttäuschen oder einfach keine Perspektive anbieten zu können.

Tabus dominieren

Verlierer werden ins Eck gestellt oder nicht beachtet. Ängste werden tabuisiert, ganz besonders, wenn es um Ängste von Managern geht, deren Rollenanforderung es ja ist, stark zu sein und Orientierung zu geben. Zu oft wird Auseinandersetzung vermieden und damit vieles tabuisiert. Oft werden auch sinnlose Zugeständnis-



se gemacht, die eher Tröstungen als Problemlösungen darstellen.

Morgen bin ich betroffen

Gerade in Zeiten rascher Veränderung ist der Umgang mit Verlierern wichtiger als die Pflege der Gewinner. Denn es könnte jeden treffen, morgen vielleicht schon einen selbst. Die zentrale Frage sollte immer lauten: Wie möchte ich, dass andere mit mir als Betroffener umgehen? Dazu kommt, dass Chancen künftiger Veränderungserfolge steigen, wenn mit Verlierern wertschätzend und fair umgegangen wird. Und in unserer westlichen Wissensorganisation gilt immer mehr, dass es darum geht, Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Beim Change Management heißt das, die Potenziale für die Zukunft zu nutzen. Aus einem wegstrukturierten Bereichsleiter kann ein hervorragender interner Coach werden oder aus einem überforderten Vertriebsmanager ein Top Key-Accounter.

Was ist zu tun?

Führungskräfte können im Change viel tun, um die für das Unternehmen wichtigen Potenziale von Verlierern nicht zu zerstören. Sie können mehr

herausholen, indem sie konstruktiv mit Verlusten umgehen. Und nicht zuletzt steigern sie dadurch die „Veränderungsfähigkeit“ der Unternehmenskultur. Es geht darum, aktive Führung wahrzunehmen. Das heißt, mit den Verlierern Kontakt zu suchen, statt die Situation zu verdrängen. Die Kommunikation ist zu intensivieren – das bedeutet, offene Kommunikation mit emotionaler Aufregung.

Die Linie lautet: Keine Beschwichtigung, sondern reinen Wein einschenken. In den Gesprächen ist es wichtig, zuzuhören, die Emotion der Verlierer ernst zu nehmen, in der Sache aber konsequent zu bleiben. Hilfreich ist es, die persönlichen Übergangsprozesse zu unterstützen und Klarheit herzustellen*: Was endet, was bleibt bestehen? Welche temporären Strukturen helfen beim Übergang? Wie kann Eigeninitiative geweckt werden? Wie kann der Prozess der Neuorientierung in einem anderen sozialen Umfeld helfen, das persönliche Chaos der Veränderung zu durchleben? Bei Strukturänderungen ist es wichtig, frühzeitig Qualifizierung für Neues sowie Teamentwicklung und Coaching anzubieten. Damit Mitarbeiter sich bei der Veränderung nicht als Verlierer fühlen, braucht es oft nur klare Grundsatzent-

scheidungen top-down und dann viel Freiheit bei der Ausgestaltung von neuen Arbeitsorganisationen an der Basis.

Was ist zu vermeiden?

Verkaufen Sie nichts. Stellen Sie die Situation nicht besser dar, als sie ist, bzw. loben Sie nicht die Sonnenseite des Neuen aus, ohne ein Wort über die Schattenseiten zu sagen. Mitarbeiter wollen ernst genommen werden. Viel zu oft passieren die klassischen Führungsfehler: In Powerpoint-Präsentationen oder Road-Shows wird den Betroffenen ohne Dialog das Neue verkauft, Scheinzusagen werden getroffen, es wird so lange „scheibchenweise“ mit Verlierern verhandelt und politisch durchlaviert, bis die ganze Realität zum Vorschein kommt. Kennzeichen von nicht allzu ausgeprägter Führungsstärke ist auch das Abschieben der Verantwortung nach oben – „mein Boss wollte es so ...“

Mein Tipp: Lassen Sie sich ein in die konstruktive Auseinandersetzung mit Verlusten. Sie und Ihre Mitarbeiter können dabei nur gewinnen.

*Siehe dazu auch „I am afraid“ aus der Change Management-Ausgabe 3/2005.

Vier persönliche Tipps für Führungskräfte

1. Seien Sie sich bewusst: Wer andere schont, schont sich selbst.
2. Seien Sie bereit, auch nicht geliebt zu werden und dennoch das Beste für andere zu tun.
3. Geben Sie jenen öffentliche Anerkennung, die konstruktiv mit „Verlusten“ umgehen.
4. Seien Sie selbst Vorbild und setzen Sie dementsprechende Zeichen.