

► NACH VORNE GEHEN UND NEUE HORIZONTE ENTDECKEN ◀

Krisen meistern, Unternehmen erfolgreich entwickeln durch Personal- und Organisationsentwicklung

Ein neues Jahr hat begonnen und vielleicht gehören Sie ja zu denen, die sich die Frage stellen, welche Veränderungen Ihr Unternehmen im letzten Jahr erfolgreich umgesetzt hat, oder Sie sind veränderungsresistent und haben die eher konservative Einstellung „was sich bisher bewährt hat, hat immer Bestand“. Oder aber Sie haben erkannt, dass auch Ihr Unternehmen neue Wege wagen möchte, um konkurrenzfähig auf dem Markt zu bleiben, um dem demographischen Wandel rechtzeitig zu begegnen.

So oder so, einen neuen Weg zu beschreiten bedeutet das Aufbrechen von gewohnten Strukturen - sowohl auf individueller Ebene als auch auf organisatorischer Ebene - und stellt eine Herausforderung für Jeden im Unternehmen dar. Häufig haben Unternehmen und Mitarbeiter spezifische Befürchtungen und Ängste hinsichtlich Veränderungen und geben nur ungern den Status quo der gewohnten Sicherheit auf. „Gewohnheiten sind wie ein Seil, wir weben jeden Tag einen Faden, und schließlich können wir es nicht mehr zerreißen“ wusste schon Thomas Mann.

Damit sich Veränderungen auch in den unteren Unternehmensebenen erfolgreich vollziehen, müssen sie „[...] von der Führungsspitze nicht nur angestoßen werden, sondern auch dort beginnen“ (William Wiggan, Manager bei Motorola). Maßnahmen im Bereich Personalentwicklungen zeigen, dass die mittleren und unteren Führungsebenen Veränderungen nur schwer umsetzen, wenn Ihnen von oben eine andere Unternehmenskultur vorgelebt wird. Veränderungen werden so meist bereits im Keim erstickt oder erfahren keinerlei Nachhaltigkeit.

Beim Durchleben von Veränderungsprozessen brauchen Unternehmen einen langen Atem. Denn solche Entwicklungen zeigen in der Regel nicht unmittelbar positive Konsequenzen. Im Gegenteil, wer sich in Bewegung setzt und den ersten Schritt tut, der steht für kurze Zeit nur auf einem Bein und wackelt etwas, verliert kurz die Balance und ist angreifbar. Veränderung heißt deshalb auch, schwierige Zeiten durchzustehen.

Welche Faktoren sind bei der Umsetzung von Veränderungen letztlich entscheidend? Eine globale Studie zeigt, dass der Erfolg in erster Linie nicht vom technologischen Know-How, sondern von den beteiligten Menschen ab-

hängt. Die größten Hindernisse stellen laut einer Studie das Verändern von Denkweisen und Einstellungen, die Unternehmenskultur und die Unterschätzung der Komplexität des Vorhabens dar (Jorgensen & Owen, 2008). Bildlich ausgedrückt: Nur wenn die Statik der grundlegenden Elemente sorgfältig geplant wird, kann die Standfestigkeit des Bauwerks „Unternehmen“ langfristig gesichert werden.

Falls Sie diese Überlegungen zum Nachdenken angeregt haben und beabsichtigte Veränderungen in Ihrem Unternehmen auch nachhaltigen Erfolg zeigen sollen, dann empfehle ich Ihnen die folgenden Schritte nie außer Acht zu lassen:

1. Sie sollten einen dringlichen Veränderungswunsch verspüren.
2. Sie brauchen die Men/Women Power zur Durchsetzung Ihrer Ideen.
3. Sie brauchen mehr als nur Ziele. Sie brauchen eine Vision! Malen Sie sich aus, woran Sie merken, dass Ihr Unternehmen Ziele erfolgreich umgesetzt hat.
4. Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter für Ihre Vision: Alleine addieren Sie, gemeinsam multiplizieren Sie.
5. Sorgen Sie für Handlungsspielräume.
6. Wichtig sind kurzfristige Ziele und Erfolge, sie sind die Nahrung für Ihre Ausdauer.
7. Auch in schwierigen Zeiten sollten Sie das Ziel nicht aus den Augen verlieren.
8. Sorgen Sie für Nachhaltigkeit: Eine neue Unternehmenskultur benötigt langfristige Festigung.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Ausdauer bei Ihrem Vorhaben!



Ihre Ferah Aksoy-Burkert



entre nous-Kolumnistin
Ferah Aksoy-Burkert ist
Dipl.-Psychologin, Psychotherapeutin,
Managementtrainerin und Coach mit den
Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie