

Fokusthema

Glaubwürdigkeit

Zum Auftakt haben wir den Punkt aufgegriffen, der sich rasch als wichtig herauskristallisiert hat: die Glaubwürdigkeit der Change-Verantwortlichen. Natürlich kommt das nicht überraschend. Als Berater, Trainer und Coaches bekommen wir mit, wie groß die Probleme tatsächlich sind, die in Unternehmen durch Glaubwürdigkeitskrisen entstehen können. Nicht nur, aber ganz besonders in Veränderungssituationen.

Umso schöner war es zu hören, mit welchem persönlichen Einsatz und tollen Ideen Manager für ihre Veränderungsprojekte eintreten. Dieses Engagement kann ganz unterschiedliche Formen annehmen.

Sicht- und spürbares Commitment

In einem Änderungsprojekt ging es darum, die Schichtführer eines Industrieunternehmens so weiterzubilden, dass sie mehr als nur zwei Maschinentypen führen konnten. Dadurch sollten die Ausfallzeiten reduziert werden. Klar, dass nicht alle Betroffenen von der geforderten neuen Flexibilität (und den nötigen Weiterbildungsmaßnahmen) begeistert waren. Hier erwies es sich als wichtig, dass der Werksleiter und der Personalchef sehr oft durch die Hallen gingen, um Stimmungen aufzunehmen und Erfahrungen zu erfragen. Probleme konnten frühzeitig erkannt und in Einzelgesprächen ausgeräumt werden.

Nach der Übernahme eines ostdeutschen Traditionsunternehmens dokumentierte der neue Chef sein Commitment auf sehr eindrückliche Weise: Während der Arbeitswochen lebte er fernab seiner Familie am Produktionsstandort, direkt über der Fabrik. Er war immer ansprechbar, teilte viel Zeit mit der Belegschaft und trug so wesentlich zum bedeutenden Aufschwung der Firma bei.

Bei einem namhaften Druckerhersteller war es ein Vertreter des Management Boards, der durch sein persönliches Engagement den Erfolg eines wichtigen Change-Projekts abgesichert hat. Gleich zum Auftakt war es ihm gelungen, die Dringlichkeit der Veränderung, eine überzeugende Zukunftsvision und die geänderten Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Danach arbeitete er in vielen Gremien mit, führte zahlreiche Gespräche, stand sichtbar für das Projekt ein.

Wie wichtig so etwas ist, zeigen zwei andere Fälle. Der Prokurist eines Familienunternehmens hatte verschiedene Meetingformate eingeführt, darunter ein monatliches Treffen zwischen der Geschäftsleitung und der zweiten Führungsebene. Ziel sollte der zukunftsweisende Austausch über strategische Fragen sein. Dem Seniorchef ging diese Form der Einbindung offensichtlich viel zu weit, er ließ das Format wieder einschlafen. In einem anderen Fall versandete ein wichtiger Leitbildprozess, weil die Geschäftsleitung nach den hierarchieübergreifenden Workshops auch auf Nachfragen keine Informationen mehr lieferte, wie es nun damit weiterge-



hen solle. Das Fazit des damaligen Abteilungsleiters: „Vorbild sein ist ein und alles!“

Verbindlichkeit schaffen

Glaubwürdigkeit lebt von Verbindlichkeit und Konsequenz. Wer etwas verkündet, sollte es auch umsetzen. Beim genannten Druckerhersteller waren strukturelle Änderungen ein starkes Signal dafür, dass sich im Unternehmen wirklich etwas ändern würde. Ein Fabrikchef und Standortleiter unterstrich sein Bekenntnis zu einem offenen, kreativen Austausch, indem er eine verfallene Lagerhalle als neue Umgebung für seine Besprechungen nutzte. Angesichts der eingelagerten Sandhaufen und zerbrochenen Fenster waren zunächst alle skeptisch. Doch dann erwies sich der Ort als ideal, um sich im Führungsteam strategisch zu beraten und neuen Zusammenhalt zu entwickeln.

Ein international agierendes Bauunternehmen hatte ein Bekenntnis zu nachhaltiger Produktion und gesundheitlich unbedenklichen Resultaten abgelegt. Das führte zu Konsequenzen auch jenseits des eigenen Kerngeschäfts: Das Unternehmen begann in Eigenregie mit der naturnahen und artgerechten Aufzucht von Tieren direkt am Firmenstandort. Seither gibt es in der Kantine hochwertige Fleischwaren aus eigener Aufzucht und Schlachtung. Der Vorstand schildert, dass der neue Markenkern auf diese Weise täglich erfahrbar wird – für die Mitarbeiter vor Ort, aber auch für interne und externe Besucher, die zudem gern weitererzählen, was sie erlebt haben.

Mehrere Interviewpartner berichteten, wie groß der Glaubwürdigkeitseffekt ist, wenn man die Beschäftigten nicht nur verbal wertschätzt, sondern unmittelbar am Erfolg teilhaben lässt. Im Fall des ostdeutschen Unternehmens wurde ein Teil des Gewinnzuwachses wie angekündigt direkt an die Belegschaft ausgeschüttet. Die Mitarbeiter spürten, dass es sich wirklich lohnt, mitzuziehen. – Eine im strukturschwachen Raum angesiedelte Praxis reichte unverhoffte Mehreinnahmen entweder direkt weiter oder zahlte sie in Form von Weiterbildungen aus, je nach Wunsch. Der Clou dabei: Die Praxisleitung organisierte die Weiterbildungen selbst, mit auswärtigen Referenten und zahlenden Gastteilnehmern. Niemand aus der Praxis musste mehr weit verreisen und hohe Gebühren zahlen, um sich weiterzubilden.

Glaubwürdigkeit im Sinne von Verbindlichkeit kann sich aber auch darin zeigen, dass die Geschäftsführung sich von wandlungsunwilligen oder -unfähigen Mitarbeitern trennt. Wenn es dabei nachvollziehbar und gerecht zugeht, ist das ein starkes, oft überraschend positiv aufgenommenes Veränderungssignal. Gerade in Change-Situationen gilt der Satz: Jeder nicht sanktionierte Verstoß gegen eine neue Regel wird rasch zur neuen Regel.

Fazit

Klar, nicht jeder Chef kann in seine Fabrik einziehen, um den Wandel voranzubringen. Aber wer wirklich etwas bewegen will, sollte sich ernsthaft fragen: Was ist mein persönlicher Beitrag zur Veränderung, über die Präsentation im Kick-off hinaus? Welche Taten können, sollten oder müssen auf meine Worte folgen, damit jeder merkt: Dem Unternehmen (und seinen Verantwortlichen) ist es ernst mit den Änderungen?