

CHANGE MANAGEMENT

Gutes sichern, Neues wagen

Ob er seine Veränderung
so richtig bedacht hat?



Bild: RomoloTavani / thinkstock

Auf eins kann sich jeder Monteur verlassen: auf ständige Veränderungen in allen Bereichen. Trinkwasser, Abwasser, Heizung, Lüftung, es ändern sich die Vorschriften, Prüfmethode, Messgeräte, Software und Arbeitsschritte. Es gilt, damit umzugehen.

Die stetige Veränderung ist eine Herausforderung für jeden Mitarbeiter. Der innere Widerstand gegen Neues ist ein normaler Vorgang, auch wenn das nicht immer zugegeben wird. Dabei erlebt der jeder Beteiligte die Veränderungen anders. Um Veränderungen zu verstehen, ist es gut, wenn der Monteur die Perspektive wechselt und die Änderung auch mal aus der Sicht seines Chefs oder des Marktes, Herstellers oder gar des Gesetzgebers sieht. Unbequeme Veränderungen stehen besonders in der Kritik bei Mitarbeitern, weil jede Neuerung und alles, was unbekannt ist, eine Eingewöhnungsphase braucht.

PERSPEKTIVE DER MITARBEITER

Veränderungsprozesse sind mit Anstrengungen verbunden und lösen bei den Mitarbeitern Widerstand aus. Manche Umstellung wird nicht ernst genommen, weil man mit einer Nachbesserung rechnet. Es gab schon immer Änderungen, die nachgebessert werden mussten oder gar zurückgenommen wurden. Erinnerungen an solche Fälle werden hochgespielt und dramatisiert.

Mitarbeiter dürfen erwarten, dass sie umfassend und rechtzeitig informiert werden, schriftlich wie mündlich. Im Zustand der Zufriedenheit fragt man sich, weshalb eine Veränderung

überhaupt nötig ist. Bis zur Eingewöhnung an etwas Neues braucht es Zeit und Geduld und die Fehlerquote steigt in den ersten Wochen bis man Routine gewonnen hat.

MACHT DER GEWOHNHEIT

Die „Bewahrer“ (bisher ist doch alles gut gelaufen) stehen den „Veränderern“ (das sind doch Chancen für uns) gegenüber. Eine Veränderung heißt, vertrautes Gebiet zu verlassen und neue Wege einzuschlagen. Wenn man sich nicht umstellen muss, müssen keine Ressourcen mobilisiert werden, der Monteur arbeitet im Energiesparmodus.

Wir ändern morgen, wir ändern heut,
wir ändern wütend und erfreut.
Wir ändern teils aus purer Lust,
mit Vorsatz teils, teils unbewusst.
Wir ändern gut und auch bedingt,
weil ändern immer Arbeit bringt
Die Alten ändern und die Jungen,
wir ändern selbst die Änderungen.
Wir ändern, was man ändern kann,
und stehen dabei unsern Mann.
Und ist der Plan auch gut gelungen,
bestimmt verträgt er Änderungen
Wir ändern heut und jederzeit,
zum Denken bleibt uns wenig Zeit.

(Änderung vorbehalten!)

Das Festhalten an den Gewohnheiten ist aber auch ein Risiko. Hat der Wettbewerb erfolgreich mit den Veränderungen begonnen, muss man auf Dauer mithalten und steht natürlich unter Druck. Erneuerungen werden auch von Kunden erwartet und sind fürs Image der Firma notwendig. „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ hat Gorbatschow einmal gesagt.

Die Initiative für Veränderungen kann auch jeder Monteur ergreifen, falls der Chef das eine oder andere übersieht oder für unwichtig hält. Ein Vorschlag des Monteurs für eine Veränderung ist ein gutes Zeichen für seine Motivation und zeigt sein Interesse an der Entwicklung des Betriebs.

VERHALTEN BEI VERÄNDERUNGEN

- **Veränderer:** Befürworter, die froh sind, wenn es endlich losgeht
- **Fence-Sitter:** Unentschlossene, die die Entscheidung verschieben
- **Bewahrer:** Konservative, die eine Veränderung verhindern wollen



Bild: Jeffrey Hamilton / thinkstock

Solch eine krasse Veränderung kriegt man nicht immer hin

Bei jeder Investition haben Kosten zunächst Priorität, langfristig ist die Nutzenbilanz entscheidend. Veränderungen anzunehmen, ist ein deutliches Zeichen von Aufgeschlossenheit. Meist wirken sich die Verbesserungspotenziale und Erfolge erst später aus – Geduld ist erforderlich. Man braucht die doppelte Anstrengung, wenn man mit der Veränderung zu lange wartet. Eine Umstellung bedeutet, einen Lernprozess mitzumachen. Stillstand bedeutet stets Rückschritt. Der anfängliche Widerstand gegen Neues ist schnell vergessen, wenn die Einführungsphase erledigt ist, und sich Vorteile bei der Arbeit einstellen. Der Fokus der Überlegungen muss sich von der Vergangenheit in die Zukunft verlagern.

Für alles, was geändert werden soll, muss man die eigene „Komfortzone“ verlassen und sich in die sogenannte „Stretchzone“ begeben. Zugleich muss vermieden werden, in die sogenannte „Panikzone“ zu geraten, alles sofort mitzumachen, weil man als Erster dabei sein will.

Die sogenannte „Worst Case Methode“ heißt, sich selbst klar zu machen, was im schlimmsten Fall passiert, wenn nötige Veränderungen blockiert werden. Die Differenz zum „Best Case“ zeigt, wie groß der Vorteil bei einer Umstellung ist.



AUTOR



Dipl.-Betw. Rolf Leicher ist Kommunikationstrainer und Autor. Er bietet Tagesseminare über Vertrieb und Marketing an. Telefon (0 62 21) 80 48 82 Telefax (0 62 21) 80 93 41 rolf.leicher@t-online.de