

JOBNEWS

Nachrichten aus der Arbeitswelt

Umfrage

Zurückhaltende Personalchefs

Deutsche Unternehmen planen personalpolitisch zurückhaltend und tendieren zu befristeten Verträgen. Das ergab eine Dekra-Umfrage unter 300 Personalentscheidern. Die Hälfte (49 Prozent) musste bereits Maßnahmen, wie Abbau von Personaldienstleistung (25,4 Prozent), Kurzarbeit bzw. Arbeitszeitkonten-Abbau (25,3 Prozent) oder betriebsbedingte Kündigungen (20 Prozent) ergreifen. Auch für die Zeit nach der Krise setzen über drei Viertel auf eine flexiblere Einstellungspolitik mit befristeten Anstellungsverhältnissen (45,6 Prozent) oder Personaldienstleistung (30,2 Prozent). *mtn*

BUCHTIPP

Arbeitszeugnisse deuten



Bei Bewerbungen ist das Zeugnis immer noch eine der wichtigsten Unterlagen. Ungünstige Formulierungen können die berufliche Karriere abrupt beenden. „Er war stets bemüht...“

Dass das beim besten Willen nichts Gutes bedeutet, hat inzwischen wohl jeder begriffen. Doch auch die weniger offensichtlichen (Geheim)-codes will Helmut Dietrich in seinem Ratgeber „Arbeitszeugnisse schreiben und verstehen“ (Humboldt, 8,90 Euro) aufzeigen. Arbeitnehmer wie Arbeitgeber finden Hinweise und Anregungen zum Verständnis und zum Abfassen von Arbeitszeugnissen. Musterzeugnisse und Checklisten bieten zudem anschauliche Hilfestellung. *mtn*

Impressum

Eine Veröffentlichung der Berliner Morgenpost

Chefredakteur: Carsten Erdmann

Redaktion Sonderthemen

Leitung: Astrid Gmeinski-Walter, Klaus Ries (stellv.)

Redaktion: Dr. Anke-Sophie Meyer (verantw.), Heike Kowitz, Marie Thérèse Nercessian, Christina Petrick-Löhr

Gestaltung und Produktion: Katja Wischniewski

E-Mail: karriere@morgenpost.de

Anzeigen: Clemens Braun

Verkauf: Stephan Stamm (verantw.), Theresia Maas-Jacobs, Jasmin Müller

Verlag: Ullstein GmbH

Druck: Axel Springer AG, Berlin

Anzeigen-Annahme: (030) 585888

Konstruktiver Wandel

Change Management: Wichtig ist es, Mitarbeiter in die Prozesse einzubeziehen

■ VON ALEXANDRA BÜLOW

Der Umzug in eine andere Stadt, die romantische Hochzeit, der Wechsel in den neuen Job – drei Beispiele, ein Wort: Veränderung. Wir erleben ständig Neues, oft Unerwartetes und meist können wir, vielleicht nach einer Eingewöhnungszeit, damit umgehen. In den letzten Jahren indes wird die Anpassungsfähigkeit heftig strapaziert. Nur noch wenig ist beständig, die Rahmenbedingungen in beinahe allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen verändern sich. Im Zuge der Globalisierung müssen Unternehmen im internationalen Wettbewerb bestehen, sich neuen Gegebenheiten anpassen. Das bedeutet, immer wieder Veränderungsprozesse und Umstrukturierungen einzuleiten. Hier setzt das Prinzip des Change Managements an. Es beinhaltet alles, was ein Mensch, ein Unternehmen oder eine Gesellschaft tun kann, um mit dem notwendigen Wandel umgehen zu können.

Klaus Doppler und Christoph Lauterburg weisen in ihrem Buch „Change Management – den Unternehmenswandel gestalten“ darauf hin, dass in Unternehmen im Zuge einer Veränderung oft die gleichen, gravierenden Fehler begangen werden. Es sei die „Psycho-Logik des Misslingens“. Der größte Fehler: Die Veränderung wird als fertiges Paket präsentiert. Das Management sieht die Notwendigkeit zu einer Veränderung, entwickelt ein Konzept zur Umsetzung, beschließt das Vorgehen, stellt die Belegschaft vor vollendete Tatsachen und erwartet – hopp hopp – bald Ergebnisse. „Menschen wehren sich, wenn andere ihnen Veränderungen aufzwingen, ohne dass sie darin einen Sinn erkennen oder aktiv mitbestimmen können“, sagt Susanne Neeb von Neebconsulting, einem Zusammenschluss von „change-erfahrenen“ Experten vom Coach bis zum Diplom-Psychologen (www.neebconsulting.com).



Weg mit den alten Zöpfen: Leben ist Veränderung, sei es im Beruf, bei einem Umzug oder auch beim Friseur

FOTO: GETTY

Mitarbeiter sollten frühzeitig über bevorstehende Veränderungen informiert und in den Prozess eingebunden werden. Warum nicht vor die Belegschaft treten, Schwierigkeiten oder erste unfrisierte Gedanken zu Umstrukturierungen kundtun? Mitarbeiter hätten die Gelegenheit, in einem Workshop in ihrer Abteilung gemeinsam Ideen und Vorschläge entwickeln, die an die Führungskräfte weitergegeben werden. Diese könnten dann den Input aus allen Abteilungen überdenken und in eine Strategie einbinden.

Eine Frage der Macht?

Die Managerriege plagt jedoch oft die Sorge, dass durch zu frühe Offenheit auch die Konkurrenz Wind von Schwierigkeiten bekommt. Sicher ist aber auch die Selbstverliebtheit einiger Manager ein Hindernis, die ihre Macht nicht angetastet sehen wollen. Susanne Neeb: „Ein Manager hat natürlich die Aufgabe, eine Organisation in die Zukunft zu führen. Das heißt, er hat in der Regel den Weitblick und weiß auch, welche Veränderungen notwendig sind. Es ist oft nur die Art und Weise, die dann für ein Misslingen sorgt.“ Dazu gehört auch die Ansage nach der Devise „Wenn ihr nicht tut, was ich will, sind eure Arbeitsplätze in Gefahr“. Das Ergebnis: Null Motivati-

on. Führungskräfte müssen lernen, mit Widerstand umzugehen. Beim Change Management gehört es zu den Aufgaben von Nees Team, Führungskräfte darauf vorzubereiten. Es gilt, auf die Belegschaft zuzugehen. Etwa durch persönliche Gespräche, was in Asien als „management by walking around“ bekannt ist.

Jede Veränderung birgt Unsicherheit. Gewiss gibt es Menschen, die besser mit Veränderungen umgehen können. Sie haben Neugier und Experimentierlust und sie gehen aktiv auf Veränderungen zu. Dies hilft ihnen, auch mit unerwarteten und unangenehmen Veränderungen umzugehen. Neeb: „Von diesen Menschen kann man lernen. Doch jeder hat sein eigenes Tempo.“

Wandel braucht Zeit

Führungskräfte brauchen Geduld mit ihren Mitarbeitern, aber auch mit dem Veränderungsprozess. Jeder Wandel braucht Zeit, um zu reifen.

Es gilt, eine langfristige Strategie auszuarbeiten, statt widerspenstige Mitarbeiter zu bedrohen und den Wandel knallhart durchzudrücken. Wilfried Reiter vergleicht in seinem Buch „Speed Management“ ungeduldige Manager mit Obstbauern, die an einem Baum voller unreifer Früchte rütteln – und trotzdem keine Ernte erzielen. Pflanze man

Tipps vom Experten

Positiv denken Nehmen Sie Widerstand ernst. Auch Ihre eigenen Sorgen und Ängste. Sie zu verleugnen erzeugt nur Irritation, sagt Change Expertin Susanne Neeb. Machen Sie einen Termin beim Chef, fragen Sie nach den Gründen für die Neuerungen und wie Sie den Chef und das Unternehmen dabei unterstützen können. Seien Sie lieber aktiv als passiv. Überlegen Sie, wie Sie sich einbringen können. Und: Suchen Sie bewusst das Positive an einer Neuerung, etwa: Was haben Sie selbst davon, wenn es funktioniert? Wer profitiert sonst noch? Und welche Chancen ergeben sich für die Zukunft?

Nicht jammern Beteiligen Sie sich nicht an Jammerorgien. Dies führt zu nichts, zieht Sie herunter und belastet andere. Sie können sehr wohl auch ganz allein etwas bewegen. Lernen Sie von einem Mann, der mit seiner Entschlossenheit und seinem Mut die ganze Welt angesteckt hat und sagen Sie: „Yes, I can!“ *abü*

als Ersatz für den alten Baum einen neuen, könne auch der nicht wachsen, wenn die Ungeduld säge und schüttele.

Allerdings gilt auch für Mitarbeiter, sich nicht ständig zu widersetzen. Damit geraten sie auf Dauer in die Isolation. Zumal, wenn ihnen ein Mitgestaltungsrecht zugestanden wird. „Ein wichtiger Baustein des Change Managements ist die Ausbildung von so genannten Change Agents“, sagt Susanne Neeb, „das sind Mitarbeiter in allen Abteilungen, die keine Führungs- oder sonstige Schlüsselfunktion im Unternehmen haben. Sie sind Ansprechpartner in ihrer Abteilung für die Kollegen. Dabei informieren sie über die Ideen der Geschäftsführung, leiten aber auch Kritik und Vorschläge der Abteilungen nach oben weiter.“ Solche „Wandel-Promotoren“ agieren nicht nur im Moment der anstehenden Veränderung, sondern bewegen langfristig den Austausch „top-down“ ebenso wie „bottom-up“. So schlägt eine Firma den Weg zu einem „lernenden Unternehmen“ ein, das Veränderungen aus sich heraus stark begegnet, sie für sich nutzt und auch rasch auf kurzfristige Veränderungen reagieren kann. Susanne Neeb fasst es in einem Satz zusammen: „Es kommt nicht darauf an, wie der Wind bläst, sondern wie wir die Segel setzen.“

Das ausführliche Programm finden Sie auf unserer Homepage.

www.forum-berufsbildung.de

INFOBÖRSE

Wege zur richtigen Weiterbildung

Wir laden Sie herzlich ein!

- **Vorträge zu den Themen:**
 - Fördermöglichkeiten von Weiterbildung
 - Ausbildungsplatzsuche
 - Fernlernen ganz nah
- **Individuelle Expertenberatung:** zu zahlreichen Bildungsangeboten von A - Z
- **8. Juli 2009, 10 - 16 Uhr**

FORUM Berufsbildung,
Charlottenstr. 2, 10969 Berlin

Wir freuen uns auf Sie!

030 / 259 008-0