

"Das Schwierigste ist, die eigene Komfortzone zu verlassen."



Heike Cohausz, geschäftsführende Gesellschafterin bei der Personalberatungsgesellschaft v. Rundstedt HR Partners, im Gespräch mit Andreas Walter über den notwendigen Mut, sich auf Neues einzulassen, die besondere Verantwortung von Führungskräften sowie den Change im eigenen Unternehmen.

Walter: Frau Cohausz, durch Ihre Kunden haben Sie nahezu tagtäglich mit Veränderungen zu tun. Interessanterweise stecken Sie bei von Rundstedt gerade selber in einem Veränderungsprozess. So haben Sie seit einigen Monaten ein neues Geschäftsmodell, flankiert von einem neuen Design. Wie sind Ihre Erfahrungen im eigenen Hause?

Cohausz: Grundsätzlich sehr positiv. Vor allem habe ich mich darüber gefreut, wie insgesamt positiv bei den Kollegen und Mitarbeitern die Veränderung aufgenommen wird und was das für eine Energie und Dynamik freisetzt. Andererseits gab es auch Situationen, mit denen ich nicht gerechnet habe. So hat es mich regelrecht verblüfft, dass einige Mitarbeiter unser Geschäftsmodell als völlig neu empfunden haben.

„Es muss sichergestellt werden, dass der eine nicht bereits unterwegs ist, der andere hingegen noch im Startblock steckt und der Dritte erst in der Umkleidekabine angekommen ist.“

Für mich hingegen sind das neue Geschäftsmodell und Design lediglich sichtbare Zeichen und Ergebnis einer Entwicklung, die wir vor längerer Zeit begonnen haben, und somit Abbild der Ist-Situation. Diese Erfahrung hat mir zum einen gezeigt wie wichtig es ist, den gemeinsamen Startpunkt zu überprüfen.

So muss sichergestellt werden, dass der eine nicht bereits unterwegs ist, der andere hingegen noch im Startblock steckt und der Dritte erst in der Umkleidekabine angekommen ist. Zum zweiten ist es auch bei uns nicht jedem leicht gefallen, die eigene gewohnte Komfortzone zu verlassen und auf das Neue zuzugehen.

Dabei fand ich es absolut erstaunlich, dass das Alte, das Bestehende und Gewohnte noch nicht mal durchweg als positiv empfunden wurde. Trotzdem gab es eine Hemmschwelle loszulassen. Das bestätigt einmal mehr, dass neben dem gemeinsamen Start jeder eine möglichst konkrete Vorstellung von der neuen Welt braucht. Der dritte Punkt ist die Erkenntnis, dass nicht nur am Start, sondern auch unterwegs darauf geachtet werden muss, dass alle auf gleicher Höhe sind und man unterwegs keinen verliert. Nur so kann es gelingen.

Walter: Ist der Mensch per se überhaupt für Veränderungen geschaffen?

Cohausz: Das ist schwer zu pauschalisieren. Einerseits gibt es viele Menschen, die Veränderung als Herausforderung begreifen und sich dem Prozess stellen. Aber natürlich stehen genauso viele Menschen Veränderungen skeptisch gegenüber. Schließlich muss immer Gewohntes aufgegeben werden und man muss sich auf etwas Neues, Unbekanntes einlassen. Und für viele Menschen ist es eben sehr schwer, die gewohnte Komfortzone zu verlassen.

Walter: Unterstützen Unternehmen ihre Mitarbeiter in der Regel beim Verlassen der Komfortzone?

Cohausz: Viel zu selten. Das mag zum Großteil daran liegen, dass es den Unternehmen oft nicht bewusst ist, welche Auswirkungen die entsprechende Veränderung tatsächlich für die Mitarbeiter hat. So werden in der Praxis beispielsweise Umstrukturierungen oder Strategiewechsel in Führungskräftegremien beschlossen und umgesetzt.

Doch was alleine mit der einfachen, unkommentierten Ankündigung eines Restrukturierungsprozesses bei einzelnen Mitarbeitern ausgelöst werden kann, ist den Unternehmen sehr häufig nicht bewusst.

Walter: Was empfehlen Sie Ihren Kunden in solch einer Situation? Schließlich wird die Anzahl und Intensität der Veränderung in Zukunft eher zunehmen.

Cohausz: Richtig. Insofern hat Ihre Frage für mich zwei Aspekte. Der eine Aspekt betrifft die generelle Steigerung der Eigenverantwortung und hat somit auch eine gesellschaftspolitische Dimension. Es muss klar sein, dass die Verantwortung für die eigene Karriere weder beim Arbeitgeber noch beim Staat liegt, sondern ausschließlich bei einem selber. Aber natürlich stehen auch die Unternehmen in der Verantwortung.

Und damit komme ich zum zweiten Aspekt. Der betrifft in erster Linie die Führungskräfte, die in einem Veränderungsprozess als Mittler zwischen Geschäftsführung und Unternehmen eine zentrale Bedeutung haben, die von vielen häufig unterschätzt wird. Stehen die Führungskräfte nicht hinter dem neuen Kurs, argumentieren sie nicht aus einem Guss, ist eine kraftvolle Durchsetzung unternehmerischer Entscheidungen gefährdet. Findet die Vermittlung der Notwendigkeit der Veränderung und die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern nicht statt, fördert das eine rein emotionale Wahrnehmung bei den Mitarbeitern und nährt Spekulationen.

„Stehen die Führungskräfte nicht hinter dem neuen Kurs, argumentieren sie nicht aus einem Guss, ist eine kraftvolle Durchsetzung unternehmerischer Entscheidungen gefährdet.“

Das heißt, Sie brauchen Führungskräfte, die mit solchen Situationen umgehen können und die - und da kommen wir wieder zu unserer Arbeit - durch Schulungen und Trainings auf ihre veränderte Rolle vorbereitet werden. Sie müssen sich bewusst werden, dass die rein fachliche Qualifikation als Führungsinstrument nicht ausreicht. So müssen sich Führungskräfte in Veränderungsprozessen eher als Moderator denn als fachlicher Ansprechpartner verstehen. Wissen Führungskräfte um diesen Rollenwandel, ist ein großer Schritt getan.

Walter: Überfordern ehrgeizige Geschäftsführer gelegentlich das Unternehmen mit der Geschwindigkeit der Veränderung?

Cohausz: Das ist immer eine Gratwanderung. Wichtig ist auch hier, nicht blind in den Prozess "reinzurauschen", sondern im Kontext der Unternehmenskultur das richtige Tempo zu finden. Und das kriegen sie nur mit einer substantiellen Analyse der Unternehmenskultur hin. "Wo stehen wir? Was ist dem Unternehmen zuzumuten?" sind Fragen, die beantwortet werden müssen.

Aber es ist schon richtig: Oft merken Geschäftsführer oder Vorstände mitten im Prozess, dass sie nicht verstanden werden. Das kann am Tempo liegen, liegt aber auch oft daran, dass ich den anderen nicht da abhole, wo er steht. So manchem wird oft erst im Prozess klar, dass die Ziele auf althergebrachtem Weg nicht zu erreichen sind. Interessanterweise steigt dann selbst beim Top-Management die Bereitschaft, einen Lernweg einzuschlagen und die eigene Komfortzone zu verlassen.

Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass eben nicht alles qua Funktion gesteuert werden kann. Vielmehr muss man überzeugen, einbeziehen, vermitteln und aktiv den Prozess vorantreiben und durchsetzen.

Walter: Der bisherige Deal zwischen Unternehmen und Mitarbeiter "Engagement und Loyalität gegen Arbeitsplatzsicherheit" funktioniert zunehmend weniger. Wie lautet der neue Deal?

Cohausz: Ich würde es etwa so formulieren: "Solange Sie bei uns sind, gestalten wir es für beide Seiten so effizient und erfolgreich wie möglich. Dies, damit Sie eine realistische Chance haben, Ihre fachlichen und persönlichen Qualifikationen weiterzuentwickeln und so für den Markt interessant bleiben".

Walter: Vielen Dank für das Gespräch!

ZUR PERSON

Heike Cohausz (40) ist Geschäftsführende Gesellschafterin des Beratungsunternehmens **von Rundstedt HR Partners, Düsseldorf**. Zuvor war sie als Niederlassungsleiterin für den Düsseldorfer Standort zuständig.

Heike Cohausz ist **diplomierte Betriebswirtin (BA)** und wechselte 1998 von einer deutschen Großbank, bei der sie als Risikoanalystin und Firmenkundenbetreuerin tätig war, zu von Rundstedt HR Partners.

VON RUNDSTEDT HR PARTNERS IM NETZ:
www.rundstedt.de