



Gewusst wie!

Professionelles Management von Change und Qualifizierung

Welche Rolle spielen Social Skills im Zusammenhang mit Change-Prozessen? Ein Good-Practice-Beispiel aus dem mittleren und unteren Management eines Industriebetriebs zeigt sowohl Leadership-Qualitäten und Führungsgeschick als auch eine Möglichkeit, fachlichen Qualifizierungsbedarf in einem Führungsteam zu managen.

Mag. Klaus Theuretzbacher



Mag. Klaus Theuretzbacher

Ein oberösterreichisches Industrieunternehmen sieht sich größeren Herausfor-

derungen gegenüber. Ein turbulentes Marktumfeld sowie Veränderungen in der Eigentümerstruktur bringen diverse Wechsel in der Aufbau- und Ablauforganisation und damit einhergehende Modernisierungs- und Veränderungsprozesse mit sich.

In einem produktionsnahen Bereich werden zwei Abteilungen zusammengelegt. Der Leiter dieser Einheit hat vor, einiges bei seinen, ihm direkt zugeord-

neten Mitarbeitern (das ist die unterste Führungsebene), zu verändern. Er lädt seine unmittelbaren Führungskräfte, in Summe 14 Personen, zu einem halbtägigen Workshop ein.

Dort macht er die aktuelle Organisationsstruktur transparent, visualisiert diese auf einer Pinnwand. „Diese Struktur wird bis auf weiteres so beibehalten. Schließlich steht uns ja, wie ihr alle wisst, in den nächsten Wochen und

Monaten die Einführung unserer neuen Arbeitsorganisation ins Haus. Mir ist absolut bewusst, wie viel an Veränderung ihr alle zu verkraften habt. Und da will ich euch nicht noch mit einer zusätzlichen Veränderung belasten. Uns

und Weiterentwicklung unter seinen Führungskräften und in deren Verantwortungsbereichen. Deshalb werde es in absehbarer Zukunft – etwa in einem halben Jahr – Rochaden unter den Führungskräften geben.

kräfte dann voraussichtlich aussehen werden. Mit den am stärksten betroffenen Führungskräften habe er schon vorher unter vier Augen gesprochen und auch deren Bereitschaft für diese Veränderung erfragt. Die nächsten Mo-

>> Eine einfache Matrix – im Workshop gemeinsam erarbeitet – ermöglicht einen guten Überblick, wie die Kompetenzen aktuell im Führungsteam verteilt sind und wo demnach Qualifizierungsbedarf besteht. <<

allen tut eine Phase des Durchschauens und der Konsolidierung gut.“ Allerdings wolle er sehr wohl Bewegung

Er erklärt nun die zukünftige Organisationsstruktur der Abteilung und wie die Verantwortungen der Führungs-

nate sollen klarerweise dazu genutzt werden, die Kollegen in ihren neuen Verantwortungsbereichen schrittweise anzulernen.

	1	2	3	4	5	6	7
Markus Grober	●	■	●		○		
Simon Beck		○	○	■	●		
Rainer Berger		○	○	●	●	●	
Michael Eckl	○			●	●	●	
Werner Zotter	■	○	○				
Robert Schöndorfer		●	■	○			
Mario Baumgartner		●	●	○		○	
Jürgen Kellermayr		●	●	■			
Johann Bauer	○				●	■	
Alexander Mayer	■					○	●
Christian Klein	○				■	○	
Ernst Hofer						●	■
Oliver Lindinger	●	●	●		○		

■ ... bin ich und kann ich
 ● ... kann ich ganz
 ● (mit Strich) ... kann ich teilweise
 ○ ... will ich lernen

Diese Ankündigungen werden bei allen Anwesenden überraschend positiv aufgenommen.

Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor dafür: Jeder erhält öffentlich, d. h. vor seinen Kollegen, ein anerkennendes, wertschätzendes Feedback von seinem Chef.

Dass er in seinem Bereich bis dato sehr gute Arbeit leiste, dass auf ihn gezählt werden kann und weshalb er nun von den geplanten Rochaden betroffen oder nicht betroffen ist. Ohne rosarote Brille, alles von Respekt und Wertschätzung getragen! Selbst kritische Anmerkungen wie: „Der Kollege X ist schon sehr lange im Bereich Y. Er macht dort einen guten Job. Ich möchte, dass sich dieser Bereich Y wie alle anderen auch weiterentwickelt. Dazu braucht es mal frischen Wind, jemand anderen aus eurem Kreis, der da das Ruder übernimmt ...“ kamen daher sehr positiv an.

Professionelles Change-Management, wie aus dem Lehrbuch – so etwas möchte man als Berater gerne öfters erleben ...

Namen anonymisiert