



Mit Zorn und Zärtlichkeit an der Seite der Armen

**50 MISEREOR**  
THE HILFSWERK

Statt:  
Sie sehen das falsch ...

Statt:  
Sie wollen doch nur Ihre Abteilung profilieren.

Besser:  
Ich sehe die Sache anders ...

Besser:  
Mir kommt es so vor, als ginge es Ihnen in diesem Fall hauptsächlich um das Darstellen Ihrer Abteilung.

Durch solche und ähnliche Formulierungen wird dem Gesprächspartner kein Vorwurf gemacht, Konfrontationen in Kooperation verwandelt.

**Oberzweck**

Oft ist ein Thema, das zur Lösung ansteht, als Alternativfrage formuliert: „Sollen wir die Dienstfahrzeuge kaufen oder leasen?“. Schnell teilen sich die Gesprächsteilnehmer in eine „Kaufen“- und eine „Leasen“-Fraktion und argumentieren gegeneinander. Sie verfolgen verschiedene Zwecke, geraten in Streit. Der Gesprächsleiter kann der Konfrontation die Spitze abbrechen, wenn er es versteht, einen Oberzweck zu konstruieren. Dieser integriert die verschiedenen Zwecke und degradiert sie gleichzeitig zu Unterzwecken.

„Welche ist die beste Finanzierung für unsere Dienstfahrzeuge? Da gibt es mehrere Möglichkeiten, kaufen oder leasen.“

Anschließend kann ein Problemlösungsgespräch mit Abwägen der Vor- und Nachteile, Schwierigkeiten etc. geführt werden. Das Ergebnis kann eine einvernehmliche Lösung sein.

**Oberzweck-Methode**

Keine Direktiven

Auch auf direkte und befehlende Formulierungen wie „Hören Sie zu ...“, „Passen Sie auf ...“, „Denken Sie ...“, „Wissen Sie ...“, „Sie müssen sehen ...“ sollten wir verzichten. Sie tragen zur Verschlechterung der Gesprächsatmosphäre bei.

Kritik subjektiv formulieren

Muss Kritik schon negativ formuliert werden, sollte sie als subjektive Einschätzung dargestellt und auf den konkreten Fall bezogen werden. Auf diese Weise wird die Kritik erträglicher, da sie nicht als objektives Fehlverhalten festgestellt wird.

Kritik subjektiv formulieren

Statt:  
Sie sind aber heute unkonzentriert.

Besser:  
Ich habe den Eindruck, Sie sind heute nicht besonders konzentriert.

**Changemanagement:  
Der weite Weg ins „gelobte Land“**

Von Dr. Georg Kraus, Bruchsal

Einen kulturellen Wandel in Unternehmen herbeizuführen, ist ein langwieriger und zäher Prozess. Denn es dauert seine Zeit, bis sich neue Routinen bei den Mitarbeitern und in der Organisation entwickelt haben. Entsprechend ausdauernd und erfahren müssen die (Projekt-)Verantwortlichen sein.

Der Begriff „Change“ ist ein Modebegriff. Entsprechend inflationär wird er gebraucht. Egal, ob Unternehmen ihre Büros streichen oder fusionieren, fast jede Veränderung wird heute mit dem Begriff „Change“ belegt. Und die Personen, die für diese Veränderungen verantwortlich zeichnen? Sie werden meist „Changemanager“ genannt.

Außer Blick gerät dabei vielfach, dass nicht jedes Veränderungsprojekt ein Changeprojekt und nicht jeder Veränderungsprozess ein Changeprozess ist. Von einem Changeprozess spricht man in der Fachliteratur nur, wenn mit der Veränderung auch ein kultureller Wandel in der Organisation einhergeht – also die Mitarbeiter (und ihre Vorgesetzten) gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufgeben und neue entwickeln müssen.

Fast allen Menschen fällt es schwer, gewohnte Denk- und Verhaltensweisen aufzugeben. Denn diese Routinen vermitteln ihnen Sicherheit. Entsprechend schwer sind echte Changeprojekte zu managen, bei denen es in der Regel darum geht, dass künftig eine große Zahl von Mitarbeitern ein verändertes Verhalten zeigt. Von heute auf morgen lässt sich dieses Ziel nicht erreichen. Dies gilt es beim Planen von Changeprojekten zu bedenken. Sonst werden unrealistische Ziele formuliert.

**„Techniker“ unterschätzen oft die Konsequenzen**

Doch Vorsicht! Auch wenn nicht jede Veränderung ein Changeprozess ist, so finden in Unternehmen doch mehr Changeprozesse statt als insbesondere deren „Techniker“ oft vermuten. Sie denken vielfach „Wir gestalten doch nur einen Produktionsabschnitt neu“ und übersehen, dass sich hierdurch

auch die Arbeitsabläufe und -inhalte der Mitarbeiter verändern. Oder sie denken „Wir führen doch nur ein neues CRM-System ein“ und übersehen, dass sich hierdurch auch die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter verändern und diese teils neue Fähigkeiten brauchen. Entsprechend überrascht sind sie, wenn sich in der Belegschaft plötzlich (verdeckt) Widerstand regt. Daher sollte das Management bei Veränderungsprojekten, deren Auswirkungen für die Mitarbeiter genau analysieren. Sonst entsteht unverhofft ein Orkan in der Organisation, der das gesamte Projekt lahmlegt.

Manche Unternehmensführer agieren bei Changeprojekten wie folgt: Sie fassen die nötigen (strategischen) Basisentscheidungen. Dann rufen sie eine Projektgruppe ins Leben, die deren Umsetzung in die Wege leiten soll, und anschließend wenden sie sich neuen Aufgaben zu. Wenn Manager so vorgehen, ist ein Projekt von vornherein gescheitert. Denn Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an dem der oberen Führungskräfte. Nur wenn von ihnen immer wieder das Signal ausgeht „An der Veränderung führt kein Weg vorbei“, lässt sich die für einen Kulturwandel nötige Veränderungsenergie erzeugen und bewahren. Unternehmensführer müssen deshalb in Changeprojekten Präsenz zeigen und nachdrücklich für die Veränderung werben.

**Bei jeder Veränderung gibt es auch „Verlierer“**

Das ist inzwischen den meisten Top-Managern klar. Eines machen sich viele aber nicht ausreichend bewusst, nämlich dass es bei Changeprozessen stets auch Verlierer gibt – oder zumindest Personen(-gruppen), die



Fortsetzung umseitig



DVVA-Autor Dr. Georg Kraus

sich als solche empfinden. Unternehmen neigen dazu, Veränderungsvorhaben in ein rosarotes Licht zu tauchen – so als gäbe es bei ihnen nur Gewinner. Entsprechend werden die Vorhaben den Mitarbeitern präsentiert. Doch die Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie wissen: Wenn in einer Organisation die Strukturen, Abläufe und Arbeitsbeziehungen verändert werden, dann werden auch die Aufgaben neu verteilt; des Weiteren die Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse. Somit stehen auch viele gewachsene Privilegien zur Disposition.

Entsprechend kritisch beäugen Mitarbeiter zumeist angekündigte Veränderungsvorhaben. Jeder fragt sich: Welche Konsequenzen haben diese für mich? Entsprechend wichtig ist es, mit den Mitarbeitern offen und ehrlich über die (voraussichtlichen) Konsequenzen der Veränderungen zu sprechen. Denn sonst bilden sich die Mitarbeiter aufgrund von Vermutungen und Annahmen ihr Urteil – alleine oder in informellen Gesprächen

mit Kollegen. Und dann erscheinen ihnen die Konsequenzen zumeist dramatischer als diese faktisch sind. Entsprechend reserviert treten sie dem Veränderungsvorhaben entgegen.

Dies gilt auch für die Führungskräfte. Denn auch sie sind letztlich normale Arbeitnehmer. Deshalb ist es nicht selbstverständlich, dass sie die von der Unternehmensführung beschlossenen Veränderungen mittragen. Zugleich ist aber ihre Unterstützung, wenn es darum geht, diese umzusetzen, unerlässlich. Deshalb sollten die Verantwortlichen, bevor sie ein Changeprojekt verkünden, versuchen, möglichst viele Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen – zum Beispiel, indem sie diese (und sei es nur formal) in die Entscheidung einbinden. Oder indem sie die Führungskräfte in persönlichen Gesprächen ausführlich über die Gründe für die Entscheidung und deren voraussichtliche Konsequenzen, auch für diese selbst, informieren.

## Projektmanager brauchen Rückgrat und Erfahrung

Ein weiteres Manko vieler Changeprojekte ist: Unternehmen übertragen die (Umsetzungs-)Verantwortung oft jungen Mitarbeitern als Chance sich zu bewähren – getreu dem Motto „Lass das mal den Müller machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt“. Als Folge davon werden die Projekte oft von Personen gemanagt, die die Auswirkungen gewisser Entscheidungen und Handlungen auf die Organisation nur bedingt einschätzen können. Zudem von Personen, die noch ein schwa-

ches Standing im Unternehmen haben. Entsprechend schwer fällt es ihnen, von den „Bereichsfürsten“ die nötige Unterstützung zu erlangen – vor allem, wenn diese den ehrgeizigen Nachwuchs als Konkurrenz empfinden. Die Verantwortung für strategische Changeprojekte sollte deshalb gestandenen Führungskräften oder erfahrenen Projektmanagern übertragen werden. Und wenn diese nicht genug freie Kapazitäten haben? Dann sollte dem „Youngster“ zumindest eine entsprechende Person als Coach zur Seite gestellt werden, mit der er seine strategische und taktische Marschroute austüfteln kann.  
Dr. Georg Kraus

## Wechsel an der Spitze

# Niederlande verdrängen Frankreich als Importpartner Nr. 1

Nach Einschätzung der Deutsch-Niederländischen Handelskammer (DNHK) werden die Niederlande voraussichtlich noch in diesem Jahr Frankreich als wichtigster Importeur nach Deutschland verdrängen. So haben niederländische Unternehmen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes in den ersten sechs Monaten 2008 Güter im Wert von mehr als 35,3 Mrd. Euro in die Bundesrepublik eingeführt. Frankreich liegt dagegen bei rund 34 Mrd. Euro.

„Ursache sind nach unserer Einschätzung vor allem die gestiegenen Erdgaspreise“, sagt Axel Gerberding, Geschäftsführer der DNHK. So stieg die Menge des aus den Niederlanden nach Deutschland importierten Erdgases laut Bundeswirtschaftsministerium bis Juni 2008 um durchschnittlich 26,5 Prozent. Gleichzeitig kletterten die Preise um durchschnittlich 23,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. „Damit können wir als sicher annehmen, dass sich das Importvolumen aus den Niederlanden im Gesamtjahr gegen 70 Mrd. Euro streben wird.“

Die DNHK hat ihre aktuellen Analysen soeben im neuen „Wirtschaftsprofil Niederlande“ veröffentlicht. Es enthält Angaben zu Import- und Export-

zahlen, Branchen, Recht und Arbeitsmarkt des Nachbarlandes. Das Wirtschaftsprofil ist kostenlos auf der Internetseite der Handelskammer als Download verfügbar. über die Website der DNHK zu beziehen. Es richtet sich vor allem an Unternehmen, aber auch an Privatpersonen, die sich ein Bild von der wirtschaftlichen Entwicklung im Nachbarland machen möchten. Das Wirtschaftswachstum in den Niederlanden lag im vergangenen Jahr bei 3,5 Prozent, womit das Land europaweit einen Spitzenplatz belegt. Deutschland nimmt für die Wirtschaft der Niederlande als größter Import- und Exportpartner eine Schlüsselrolle ein. Das Handelsvolumen beider Länder lag 2007 bei rund 140 Mrd. Euro. Auch die Niederlande haben allerdings ihren erheblichen Einfluss auf die deutsche Wirtschaftsentwicklung weiter ausgebaut. So ist das westliche Königreich der mit Abstand wichtigste Direktinvestor in die Bundesrepublik. Nach Angaben der Bundesbank lagen diese zuletzt bei knapp 112 Mrd. Euro. Noch 2002 hatte diese Zahl bei 57,7 Mrd. Euro gelegen.

„Das niederländische Wachstum hat sich wegen der weltweiten Abkühlung der Konjunktur zwar

**Fortsetzung umseitig**