

DOZ

OPTOMETRIE & FASHION

08 | 2016

NEU

Avaira Vitality™ Monatslinsen

Das bequeme Upgrade



Die neuen Avaira Vitality™ Kontaktlinsen bieten alle bewährten Vorteile der Avaira® und darüber hinaus noch mehr: Lang anhaltender Komfort, ausgezeichnete Produktperformance und Sehqualität – jetzt verbessert mit höherem Wassergehalt und stärkerem UV-Schutz der Klasse 1. Und dies zum gleichen attraktiven Preis!

Die Umstellung Ihrer Avaira®-Kunden auf Avaira Vitality™ kann nahezu nahtlos erfolgen.

Fragen Sie Ihren CooperVision Gebietsleiter nach den Vorteilen der Avaira Vitality™
www.coopervision.de

© 2016 CooperVision



Spezial

Fassungen für
Groß & Klein

Aktuell

Brexit: Ein Dämpfer
für die Branche?

Betriebspraxis

Die Sehnsucht nach
„richtigen Chefs“

Optometrie

Praxisfall
Sonnenfinsternis





Führen in permanenten Change-Prozessen und die Sehnsucht nach „richtigen Chefs“



istockphoto.com / cyano66

„Wandel ist stetig“ – das ist weit mehr als nur eine Phrase. Bereits um 300 v. Ch. formulierte der taoistische Philosoph Dschuang Dsi „Auf der Welt gibt es nichts, was sich nicht verändert, nichts bleibt ewig so wie es einst war.“ Lange danach sagte der 1952 geborene deutsche Zeithistoriker Michael Richter „Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt“. Über die Jahrhunderte hinweg scheint nur eines Bestand zu haben: Die Veränderung. Mit einem Unterschied: Mussten wir bislang immer wieder einmal eine Change-Phase bewältigen, ist der von Zeit zu Zeit geforderte Wandel heute zum gefühlten Dauerzustand geworden. In vielen Unternehmen reiht sich ein Change-Prozess an den anderen.

In solchen Zeiten, offiziell „Übergangsphase“ genannt, in Wirklichkeit jedoch ein Dauerzustand, brauchen Unternehmen und die Mitarbeiter vor allem eines: „Richtige Chefs“. Mit „richtig“ ist keinesfalls machtbessenen oder patriarchalisch gemeint. Vielmehr sind jetzt echte Vorgesetzte mit all ihren Kompetenzen gefragt. Die Zeit ist schlecht für Schönwetterchefs. Denn Hand aufs Herz: Wenn die Auftragslage super und die Mitarbeitercrew motiviert ist wie ein gespannter Expander, der Teamgeist so richtig zusammenschweißt und jeder weiß, was er zu tun hat ... ja dann ... brauchen das Unternehmen oder die Abteilungen im Grunde keinen Chef. Allerdings sonnen sich viele Führungspersonen gerade dann im positiven Licht: „Seht her, zu welcher tollen Truppe wir geworden sind, mit welch großen Schritten wir den Markt erobern.“ Nun gut, etwas spitz gesagt: Das kann in derart positiven Momenten jeder.

Unsicherheit trifft auch Vorgesetzte

Was aber tun im „permanenten Change-Prozess“, in dem sich Unternehmen gerade befinden. Dieser muss gemanagt und geführt werden. Das ist an sich schon anspruchsvoll genug. Hinzu kommt eine weitere, erschwerende Komponente: Auch Vorgesetzte sind von den Unsicherheiten in diesen Zeiten betroffen. Oft zeigt sich gerade jetzt: Prozessveränderungen und Flexibilität einfordern, ist zunächst leicht getan ... bis zu dem Zeitpunkt, an dem der Chef selbst vom Wandel betroffen ist. Vor allem jetzt können Führungskräfte zeigen, was sie drauf ha-

ben – vorausgesetzt sie haben es drauf. Sofern Führungskräfte den Anspruch haben, auch in Phasen des „Sturmes mit offenem Ausgang“ eine erfolgreiche Kūr hinzulegen, macht es Sinn, ein paar Eckpunkte zu beherzigen.

In Rollen denken, um die Mitarbeiter zu verstehen

Ein Chef muss nicht permanent die Führungsrolle einnehmen, sondern darf sich auch als Ratsuchender zeigen. Führungspersonen sollten sich jemandem anvertrauen, mit dem sie ihre Sorgen und Ängste teilen sowie sich austauschen können. Die eigene Unsicherheit allerdings sollte dabei auf keinen Fall nach außen zu den Mitarbeitern dringen. Hilfreich kann es sein, in Rollen zu denken und folgerichtig unterschiedliche Sichtweisen einzunehmen.

Auf das Positive konzentrieren

Nie reagieren Mitarbeiter sensibler auf kleinste Signale als in Zeiten des Wandels. Sie beobachten ihren Vorgesetzten ganz genau. Dieser wiederum strahlt genau das aus, was er ist. Wenn er zum Beispiel eine Neustrukturierung mit veränderten Aufgabengebieten präsentiert und selbst nicht daran glaubt, werden die Mitarbeiter wahrnehmen, dass er nicht hinter dem Change-Prozess steht. Ein Chef sollte sich daher auf das Positive konzentrieren – nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch aus eigenem Interesse. ▶

Den Mitarbeitern Sicherheit geben

In Veränderungsprozessen müssen viele Kollegen ihr gewohntes Terrain verlassen. Keiner weiß, ob das, was „von oben“ lautstark verkündet wird, auch tatsächlich funktioniert. Die Unsicherheit bei allen Beteiligten ist groß. In dieser Situation müssen Führungskräfte Sicherheit geben. Dieses kann anhand konkreter Beispiele erfolgen, die belegen, wie die Arbeit und das Miteinander jetzt und in Zukunft ablaufen und gelingen werden. Plakatives Schönreden schürt die Verunsicherung eher als dass sie sie mildert.

Die Königsdisziplin: Mitarbeiter ins Boot holen

Das Top-Management findet Change cool, sieht die Chancen darin und freut sich auf das Neue. Ist auch nachvollziehbar, da die Führungskräfte diese Entwicklung ins Rollen gebracht und sich lange davor gründlich mit ihr beschäftigt, mit Beratern besprochen und darüber diskutiert haben. Die Mitarbeiter (und auch die mittlere Führungsebene) sind im Vergleich zu den Initiatoren „nur“ die Ausführende. Gerade sie sollten allerdings möglichst schnell zu Beteiligten werden. Es geht darum, die Mitarbeitenden ins Boot zu holen. Auch dieses gelingt nicht – wie erhofft und in Unternehmen vielfach praktiziert – mit



Die Pyramide ist eine Interpretation von Maslows Bedürfnishierarchie, einem Stufenmodell der menschlichen Motivationen.

Phrasen und „Sie-müssen-Veränderungs-als-Chance-sehen“-Befehlen.

Die Maslowsche Bedürfnispyramide zeigt, dass es für einen Menschen das Erstrebenswerteste ist, sich selbst zu verwirklichen. Das kommt noch vor dem übergeordneten Ich. An dieser Stelle können Führungskräfte ansetzen: Sie können überlegen, was sie die Mitarbeiter im Rahmen des Change-Prozesses selber gestalten können, in welchen Arbeitsbereichen sie ein wenig Freiraum und Autonomie erfahren können. Es ist ja nicht so, dass restlos alles vorgegeben ist.

Wie sich ein großes Unternehmen neu organisierte – ein Beispiel

Ein großes Unternehmen im Einzelhandel reorganisierte, straffte seine Arbeitsprozesse und -strukturen. Viele Mitarbeiter im Unternehmen waren eingebunden. Allerdings dachte niemand daran, auch die „Chauffeure“ an dem Wandel zu beteiligen. Warum auch? Die Geschäftsleitung hatte entschieden, dass im Rahmen des neuen Erscheinungsbildes sämtliche Lastwagen weiß lackiert und mit riesigem Gemüse beklebt wer-

den sollen. Das wurde „von oben“ entschieden. Die Chauffeure fanden das Vorhaben lächerlich. Bis zu dem Zeitpunkt, als jeder „seinen Lastwagen“ mit seinem Lieblingsgemüse bekleben lassen durfte. Plötzlich waren alle mit Feuereifer dabei, es wurde diskutiert, wer denn wohl welches „Früchtchen“ wäre und viel dabei gelacht.

Die positive Dynamik wurde von der Geschäftsleitung enorm unterschätzt. Denn, wenn ein Fahrer seinen Lastwagen mitgestalten darf, ist das fast soviel wert, als wenn er seine Wohnung neu einrichten kann. Die Mitarbeiter haben freiwillig sogar ihre Freizeit investiert, um die Gestaltung mitzubestimmen. Die Chauffeure waren an Bord – komme was wolle. Sie haben den gesamten Change-Prozess nicht nur mitgetragen, sondern auch zum Erfolg gefahren. Was soll sich das obere Management anderes wünschen, als dass alle Hierarchiestufen das „cool“ finden, was die Führungskräfte in Phasen – pardon im Prozess – des Wandels initiiert haben. ■

Stefan Häseli
Atelier Coaching & Training
www.atelier-ct.ch und
www.stefanhaeseli.ch

Anzeige

EINSCHLEIFSERVICE
BAHR
 BOHRBRILLEN-ANFERTIGUNG HÖCHST RATIONELL
 Brillenanfertigung zu moderaten Preisen
 in kürzester Zeit. Telefon: 0202 9760545
www.einschleifservice.de