

5 „Das haben wir immer so gemacht“ oder: Cleveres Konfliktmanagement



5.1 Change Management für den Gb

„Weder die stärkste noch die intelligenteste Spezies überlebt, sondern jene, die sich am besten dem Wandel anpasst.“ – Charles Darwin

Wenn durch den Gb Prozessänderungen angestoßen werden, sind Diskussionen mit den verantwortlichen Personen vorprogrammiert: schließlich „haben wir das immer schon so gemacht“, „der Vorgänger hat das nie beanstandet“ und „überhaupt ist der Prozess, den Sie da bemängeln, marktübliches Vorgehen“. Hier Überzeugungsarbeit zu leisten und letztendlich tatsächlich etwas zu bewegen, fällt häufig nicht leicht.

Dabei ist die skeptische Haltung gegenüber Veränderungen kein Phänomen, das nur den Gb betrifft, sondern ein ganz typisches menschliches Verhalten. Weil aber ohne die notwendigen Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen kein Unternehmen eine Chance hat, am Markt zu bestehen, hat sich

in der Betriebswirtschaftslehre eine eigene Sparte entwickelt, die sich ausschließlich mit der Veränderung von Organisationen beschäftigt.



Change Management oder auch Veränderungsmanagement betrifft alle Problemstellungen zu der Frage, wie man Veränderungen – welcher Art auch immer – in einem Unternehmen einführt.

Der Gb kann die Erkenntnisse aus diesem Bereich nutzen, um die ihm aufgefallenen Mängel bei der Beförderung gefährlicher Güter nachhaltig „abzustellen“.

Dabei muss das Thema Prozessveränderung gar nicht hochwissenschaftlich angegangen werden. Zugegebenermaßen klingt es nach einem großen Management-Wasserkopf, der sein Dasein irgendwie rechtfertigen muss; tatsächlich eignen sich die einzelnen Vorschläge aber für Unternehmen aller Größen.

Ein Prozess ist schließlich nichts anderes als der Ablauf eines Geschehens. Solange in Ihrem Unternehmen also gearbeitet wird und die Handlungsmuster halbwegs gleichbleibend sind, haben Sie Prozesse. Und wenn Ihnen im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Gb auffällt, dass bei einem dieser Abläufe ein Problem vorliegt, gibt es Handlungsbedarf.

Die Auslöser für den aufgefallenen Handlungsbedarf sind so vielfältig wie die Unternehmen selbst:

- der Gb wird von Mitarbeitern darauf angesprochen, dass ein Prozess nicht regelkonform läuft
- durch Reklamationen oder Beanstandungen werden Fehler sichtbar
- die Operative bittet um die Freigabe eines neuen Prozesses
- bei Kontrollen oder Begehungen werden Mängel festgestellt
- ...

Für den Großteil der täglichen Arbeiten im Unternehmen sind die Abläufe eingespielt – und das ist auch gut so. Schließlich wäre Ihr Unternehmen nicht überlebensfähig, wenn nicht das Tagesgeschäft halbwegs reibungslos vonstatten ginge.

Allerdings sind nur wenige Unternehmen darauf vorbereitet, eingespielte Abläufe kurzfristig an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Gerade im Bereich der Beförderung von gefährlichen Gütern ist das aber unabdingbar, denn das Umfeld, in dem wir uns bewegen, verändert sich schon aufgrund der periodischen gesetzlichen Änderungen laufend. Doch auch Kundenanforderungen sind in unserer Branche ein wichtiger Katalysator, der Neuorganisationen notwendig machen kann.

Neben einem fundierten fachlichen Wissen muss der Gb daher auch in solchen Situationen souverän agieren lernen.

Der englische Naturforscher Isaac Newton hat schon im 17. Jahrhundert das so genannte Trägheitsgesetz entdeckt: Es beschreibt das Bestreben von (physikalischen) Körpern, in ihrem Bewegungszustand zu verharren, solange keine Kräfte auf sie einwirken. Dass dieses Naturgesetz richtig ist, weiß jeder aus dem Alltag: Ist ein Körper in Ruhe, also ist seine Geschwindigkeit gleich Null, muss ich Kraft aufwenden, um ihn zu bewegen. Tue ich das nicht, so bleibt er bewegungslos.

Bis zu einem bestimmten Grad kann man diesen Trägheitsgrundsatz auch auf Menschen und Organisationen anwenden. Gänzlich unphysikalisch ausgedrückt: der Mensch als Gewohnheitstier steht Veränderungen in aller Regel skeptisch gegenüber und man benötigt Kraft, also Energie, um eine Veränderung herbeizuführen.



Wer weiß, welche typischen Barrieren gegen Veränderungen im Unternehmen aufgebaut werden, tut sich leichter, Vorbehalte auszuräumen und eventuelle Tretminen zu umschiffen.

Drei Ursachen für Widerstände bei Veränderungsvorschlägen schauen wir uns daher ein bisschen genauer an:

1. Sorge vor Mehrbelastung

Heute gibt es wohl kaum noch eine Branche, die sich einen großzügigen Umgang mit Personalressourcen leisten kann und leisten will.

Vielmehr fühlen sich die meisten Mitarbeiter mindestens voll ausgelastet und wünschen sich eigentlich weniger Dynamik und mehr Konstanz in ihrem