

# „Mitarbeiter bei Veränderungen ins Boot holen“

Dass nicht jedes Jahr ein neuer Trend wie eine Sau durchs Management-Dorf getrieben wird, dafür setzt sich Unternehmensberaterin Sabine Dietrich ein. Sie plädiert dafür, Probleme mit Bedacht zu lösen und dabei nicht die Mitarbeiter zu vergessen.

INES TEBENSZKY

**„Kärntner Wirtschaft“: Die Gesellschaft und auch die Wirtschaft unterliegen einem immer rascheren Wandel. Wie schnell müssen sich Unternehmen verändern?**

Sabine Dietrich: Das kann man so gar nicht beantworten, denn den klassischen Change-Prozess gibt es nicht mehr. Veränderung ist eine Daueraufgabe für Unternehmer, Entscheider, Manager und Führungskräfte. Ein Unternehmen muss sich aktiv und kontinuierlich mit den Veränderungen und dafür passenden Lösungen auseinandersetzen.

**Welche Fehler werden denn am häufigsten gemacht?**

Der gravierendste Fehler ist sicherlich, dass Unternehmen eine Managementmethode übernehmen, die gerade gehypt wird, ohne zu prüfen, ob sie überhaupt zum Unternehmen passt. Auch orientieren sich Unternehmen oft am Wettbewerb oder an großen Namen und folgen ihnen blind, obwohl die

eigene Firmenstruktur eine gänzlich andere ist. Ein weiterer Fehler ist, dass bei Umstellungen nur auf die Technik, nicht aber auf die Mitarbeiter geachtet wird.

**Welche Folgen kann das haben?**

Abgesehen davon, dass jede Einführung einer neuen Methode Geld kostet: Werden die Mitarbeiter nicht mitgenommen, kommt es häufig vor, dass sie die Motivation verlieren, innerlich oder sogar tatsächlich kündigen. Gute Leute werden auf dem Arbeitsmarkt immer gesucht – da tobt der Kampf um die besten Köpfe. Wenn sich also ein Mitarbeiter in seinem Unternehmen nicht mehr wohlfühlt, ist er schnell weg. Und bis ein neuer Mitarbeiter alleine „fliegt“, dauert es lange, und die Kosten, die dabei entstehen, sind immens.

**Warum sind manche Manager oder Unternehmer so anfällig für immer neue Methoden?**

Unternehmen müssen sich bewegen. Der bequemste Weg ist es, dazu zu greifen, was gerade gehypt wird. Das kann zwar im einen

dem begleitet sie mit ihrem Team Unternehmen in der sich verändernden Arbeitswelt mit Beratungen, Coachings oder Trainings.

▶ Ihr jüngstes Buch trägt den Titel „Jedes Jahr eine neue Sau. Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzen“.



**„Wer die Mitarbeiter nicht einbindet, muss aufpassen, dass er sie nicht verliert.“**

Sabine Dietrich,  
Unternehmensberaterin

Sabine Dietrich weiß, wie man Veränderungen wirksam managen kann. Foto: KK

oder anderen Fall passend sein, ich habe aber auch schon Fälle erlebt, in denen das Rad sehr schnell wieder zurückgedreht wird. Ich bin jedenfalls keine Freundin davon, jedem Hype zu folgen. Wenn es die richtige Methode ist, dann ist das super, wenn das Problem damit gelöst wird. Wenn das aber nicht der Fall ist, muss man mit den Folgen rechnen, nämlich dass Budgets umsonst investiert werden und im worst case die Mitarbeiter gehen. Das ist vor allem für kleine Unternehmen dramatisch, denn sie haben weniger Reserven, um den Verlust von Mitarbeitern abzufedern, und müssen Budgets passgenauer einsetzen.

**Was wäre stattdessen der richtige Ansatz?**

Zuerst muss man sich ansehen, woran es hakt. Liefert ein Unternehmen immer zu spät? Sind Mitarbeiter überlastet? Solche Probleme muss man analysieren und sich die tieferen Ursachen

genauer ansehen. Anschließend ist die Frage nach dem zu erreichenden Ziel zu beantworten und man muss sich einen Überblick über verschiedene Lösungsmöglichkeiten verschaffen. Erst dann kann man sich souverän aus dem Methodenkasten bedienen. So können Projekte auch erfolgreich ganz klassisch umgesetzt werden, es muss nicht immer ein neuer Ansatz sein.

**Spielt bei der Methodenwahl auch das eigene Bauchgefühl eine Rolle?**

Grundsätzlich gehören Emotionen dazu, aber sich nur auf das Bauchgefühl alleine zu verlassen, ist zu wenig. Ich kann auch einen Berater nicht nur nach der Sympathie auswählen. Man muss kritisch prüfen, ob das Problem mit dieser speziellen Methode gelöst werden kann. Und gerade bei engen Budgets muss man neben dem kritischen Blick auf Kosten und Nutzen unbedingt die Mitarbeiter aktiv einbinden.

## ZUR PERSON

- ▶ Sabine Dietrich wurde im Ruhrgebiet geboren und lebt heute bei Düsseldorf.
- ▶ Nach dem Studium war sie viele Jahre im Management verschiedener Unternehmen aktiv.
- ▶ 2009 gründete sie ihr Beratungsunternehmen Sabine Dietrich & Co. Seit-