

WIE SIE ALLE MITARBEITER MIT IN DAS CHANGE-BOOT NEHMEN

Change – ja bitte!

Die Lust auf Veränderung wächst, wenn es gelingt, Betroffene zu Beteiligten zu entwickeln, die sich als aktive Changegestalter dafür engagieren, auf stürmischer Change-See nicht unterzugehen, sondern den Kurs zu halten und das Change-Ziel zu erreichen. Voraussetzung ist eine Veränderungskultur, die freilich nicht von selbst entsteht: Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte sollten sie fordern und fördern.

Zukunftsfähige Unternehmen überwinden Bewahrentalität

Es ist eine Selbstverständlichkeit: Ohne Veränderung herrscht Stillstand, ja Rückschritt. Doch der siamesische Zwilling der Veränderung heißt – Widerstand! Wie gelingt es, die Bewahrentalität aufzubrechen, die darauf abhebt, man solle das Bewährte nicht verändern und doch bitte schön lieber alles so lassen, wie es doch schon immer war?

Change Agents sind in der Lage, mit Widerstand produktiv umzugehen und ihn in konstruktive Veränderungsenergie zu verwandeln. Change Agents – damit sind jene Führungskräfte gemeint, die den Change vorleben, den Veränderungsdruck aushalten und es verstehen, change-resistente Mitarbeiter von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung zu überzeugen.

Gehören Sie zu diesen Führungskräften?

Den Change als Projekt aufziehen

Die VERTRIEBSMEISTER-Erfahrungen zeigen: Zielführend ist es, wenn Sie den Veränderungsprozess als Projekt aufziehen.

Für eine bestimmte Zeit wird der Veränderungsprozess als definiertes Projekt aufgesetzt, am besten von externen Coaches, die als Changemanager von außen über ganz andere Methoden verfügen, Überzeugungsarbeit zu leisten, als die Führungskräfte selbst.

Diese haben oft mit dem Vorurteil zu kämpfen: „Die da oben wollen mal wieder alles ummodelln, und wir sind die Leidtragenden!“

Ziel eines Changeprojekts sollte sein, dass die Führungskräfte im Projekt Changekompetenz erwerben und ab einem bestimmten Zeitpunkt die externen Changemanager ersetzen. Beim nächsten Veränderungsprozess können sie den

Veränderungsprozess eigenständig begleiten, wenn sie die Zeit dafür einplanen.

Überzeugungsarbeit leisten

Haben Sie die Kompetenz, die Betroffenen zu Beteiligten zu entwickeln, die davon überzeugt sind, der Change nutze



► Zielgruppenspezifische Überzeugungsstrategien entwickeln

- Geben Sie den schnell zu begeisternden Enthusiasten die „transparente Rundum-Information“: Sie wollen diejenigen sein, die das Neue als Erste ausprobieren können. Die Stärke der Enthusiasten liegt darin, dass sie für den Change kämpfen und sich bedingungslos für den Veränderungserfolg einsetzen.
- Bestärken Sie die Visionäre. Dann sind sie hervorragende Unterstützer und engagieren sich bis zur Erschöpfung für den Change.
- Bleiben Sie bei den Pragmatikern realistisch: Die Pragmatiker werden sich selten freiwillig für die Changeprojekte einsetzen. Sie streben kleine, jedoch sichere Fortschritte an, keine großen Sprünge. Informieren Sie sie sachlich und appellieren Sie an ihr Verantwortungsgefühl und ihren Realitätssinn.
- Bedenken Sie die Einwände der Change-Skeptiker: Die Skeptiker finden immer ein Haar in der Suppe. Ihre Ablehnungsgründe helfen Ihnen aber vielleicht, die möglichen Schwachpunkte des Change auszumerzen.

auch und vor allem ihnen selbst? Wenn Ihr sicherheitsorientierter Mitarbeiter nachvollziehen kann, dass der Veränderungsprozess zu Ertrags- und Umsatzsteigerungen führt und dem Erhalt der Arbeitsplätze dient und seinem Sicherheitsbedürfnis entgegenkommt, ist er genauso überzeugt wie der dominant-machtbewusste Kollege, der den Change als Chance nutzen will, seinen Verantwortungsbe- reich zu vergrößern. Und der innovationsfreudige Mitarbeiter möchte, dass der Change ihm die Möglichkeit eröffnet, etwas Neues auszuprobieren.

Die Change Agents – ob nun als externe oder interne Kräfte – dürfen die Mitarbeiter nicht zum Change überreden, sondern müssen sie überzeugen und mitnehmen. Und das funktioniert, wenn Sie mitarbeiterindividuelle und typorien- tierte Überzeugungsstrategien einsetzen, die den jeweiligen Veränderungs-Motivationsknopf des einzelnen Menschen berücksichtigen (s. Infokasten „Zielgruppenspezifische Überzeugungsstrategien entwickeln“).

Führungskraft als Motor der Veränderung

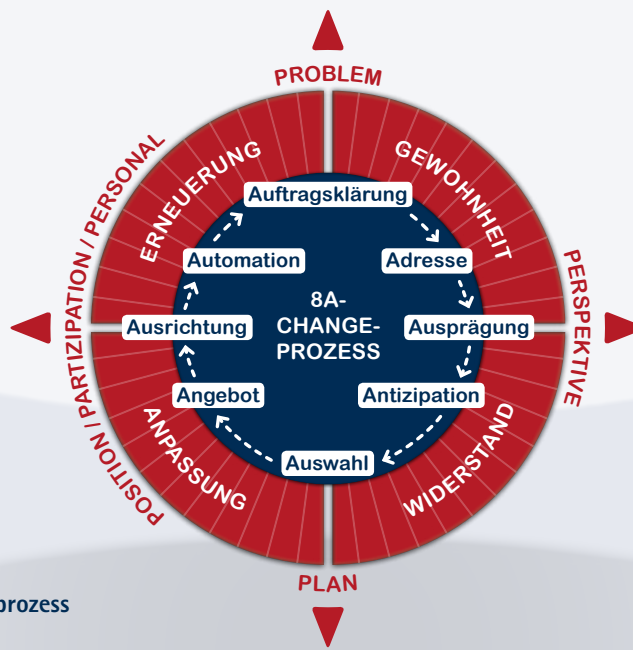
Den Führungskräften kommt als den Change Agents eine besondere Bedeutung im Veränderungsprozess zu. Sie müssen Gewohnheiten verändern, Widerstände überwin- den, Anpassungen vornehmen und die Erneuerung anstreben. Damit Sie dies leisten können, sollten natürlich auch Sie selbst zur Veränderung fähig sein.

Als Change Agent reflektieren Sie darum ständig Ihre Ver- änderungskompetenz, denn nur wer als Chef selbst eine aus- geprägte Veränderungsmentalität an den Tag legt und mit gutem Beispiel vorangeht, kann den aktiven Gestaltungs- willen auch von den Mitarbeitern verlangen. Wie also ist es um Ihre Konflikt- und Integrationsfähigkeit bestellt? Agieren Sie im Change mit Offenheit und Ehrlichkeit?

Widerstand in Akzeptanz verwandeln

Veränderungsprozesse scheitern oft, weil die Mitarbeiter an Gewohnheiten festhalten wollen. Und natürlich wollen sie wissen, ob sie dem, was mit der Veränderung auf sie zu- kommt, gewachsen sind. Die Mitarbeiter haben ein Recht darauf, zu erfahren, was der Change für sie persönlich bedeutet!

Change Agents stehen vor der Herausforderung, Behar- rungskräfte zu schwächen, Glaubenssätze wie „Das haben wir doch schon immer so gemacht!“ zu verändern und ein



► **Der 8A-Changemanagementprozess**
nach VERTRIEBSMEISTER

Akzeptanz-Management aufzubauen. Es ist wichtig, dass Ihre Mitarbeiter nicht sagen: „Wir wurden verändert“, sondern: „Wir haben uns verändert!“

Dabei ist es wichtig, dass Widerstand entsteht. Ja, Sie haben richtig gelesen: Widerstand ist notwendig. Veränderungen managen heißt stets Widerstand managen.

Sie sollten sich eher Sorgen machen, wenn er ausbleibt.

Denn dann handelt es sich um ein laues Veränderungs-Lüftchen, mit dem Sie niemals zu den gewünschten Ergebnissen gelangen werden.

Installieren Sie ein detailliertes Kommunikations- und Informationssystem und halten Sie alle Beteiligten auf dem neuesten Stand der Dinge: Informieren Sie sie ausführlich

über die Changeziele und den Ablauf, über alle projektinternen und -externen Vorgaben und Prozesse und über die Bedeutung des Veränderungsprozesses für Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter. Richten Sie eine Plattform (Shareware) ein, die die reibungslose Kommunikation aller aktiv am Projekt Beteiligten ermöglicht.

Changekultur aufbauen:

Bereit sein zur Veränderung

Auch das Blockadepotenzial der Mitarbeiter, die sich gegen die Veränderung wehren, lässt sich kreativ-produktiv für den Veränderungsprozess nutzen: Zuweilen ist es ein Gewinn für den Change, wenn ein advocatus diaboli, wenn ein

„Anwalt des Teufels“ auf Schwachpunkte hinweist und argumentiert, dass das Bewährte nicht automatisch das Veraltete sein muss.

Nicht jede Veränderung ist von vornherein sinnvoll. Es lohnt sich, sich die Bedenken der Bewahrer anzuhören und zu prüfen, welche bewährten Gewohnheiten vielleicht beibehalten oder nur leicht angepasst werden sollten. Zur Akzeptanz des Veränderungsprozesses trägt ebenfalls bei, wenn Sie Teilerfolge lobend anerkennt.

Es hat sich bewährt, die Mitarbeiter an Situationen zu erinnern, in denen es ihnen bereits gelungen ist, vergleichbare Veränderungsprozesse zu bewältigen.

„Wissen Sie noch, wie Sie es damals geschafft haben, das gesamte Warenwirtschaftssystem





► **Check für Führungskräfte: Lust auf Veränderung?**

- ✓ Wie beschreiben Sie Ihre persönliche Einstellung zu Veränderungen?
- ✓ Wie reagieren Sie, wenn es in Ihrem Verantwortungsbereich zu Veränderungen kommen soll?
- ✓ Verfügen Sie im Zusammenhang mit Change-Prozessen über Projekterfahrung?
- ✓ Fällt es Ihnen schwer, Mitarbeiter, die gerne am Bewährten und Gewohnten festhalten, von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit eines Veränderungsprozesses zu überzeugen?
- ✓ Gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einzubinden?
- ✓ Haben Sie in Ihrem Verantwortungsbereich ein Akzeptanz-Management implementiert?
- ✓ Haben Sie schon einmal mitarbeiterindividuelle und typorientierte Überzeugungsstrategien eingesetzt? Mit welchem Erfolg?
- ✓ Wie ist es um Ihr Veränderungswissen bestellt? Welche Veränderungstheorien sind Ihnen geläufig? Kennen Sie zum Beispiel die Phasen des Veränderungsprozesses nach K. Lewin?
- ✓ Nutzen Sie eine Kommunikations- und Informationsplattform, mit der Change-Prozesse begleitet werden können?

Hand aufs Herz: Lassen Ihre Antworten darauf schließen, dass Sie Ihre Changekompetenzen ausbauen oder einen Changemanagementexperten zur Unterstützung an Bord holen sollten?

umzustellen? Das haben Sie großartig gemacht. Lassen Sie uns nun überlegen, wie wir gemeinsam auch die neue Herausforderung stemmen."

Fazit: Von der Information zur aktiven Mitgestaltung

Ihr Ziel sollte sein, die Mitarbeiter für den Change zu begeistern, indem Sie sie zunächst einmal ausführlich informieren,

um dann in einen Dialog zu treten: „Was bedeutet der Veränderungsprozess für die Mitarbeiter?“ Sobald Sie sie zu überzeugten Changeanhängern entwickelt haben, sind sie bereit zur aktiven Mitgestaltung und gehören zu denjenigen, die helfen, das Change-Boot in den sicheren Hafen zu steuern.



Der Autor

Ralf Koschinski ist Inhaber des Methodeninstituts für wirkungsvolle Potenzialentwicklung – VERTRIEBSMEISTER –, das in 2015/2016 den Europäischen Trainingspreis in Gold erhalten hat.

Die Autor bewegt Menschen wirkungsvoll zur Umsetzung und Veränderungen.

Er ist Experte für ein Changemanagement, das zu nachhaltigen Ertrags- und Umsatzsteigerungen führt.



► www.vertriebsmeister.de