

Mittendrin statt nur dabei

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Sog statt Druck: Von anstehenden Entwicklungen begeisterte Mitarbeiter erleichtern die die Führung der Veränderung erheblich.
- o Üblicherweise sind nicht alle Mitarbeiter von jeder Veränderung begeistert. Wenn Mitarbeiter bewusst boykottieren, gilt es Konsequenzen zu ziehen.
- o Multiplikatoren als Botschafter der Veränderung stellen sicher, dass Veränderungsprozesse nicht allein durch die Führung getrieben werden.



Ungewissheit, vermutete Risiken und Machterhalt – häufige Gründe, derentwegen Mitarbeiter Veränderungen in Unternehmen bremsen. In vielen unserer Wachstumsprojekte ist die Weiterentwicklung von Prozessen und Schnittstellen ein Baustein. Um die anschließende Einführung und Verankerung der neuen Standards möglichst wirksam zu gestalten, gilt es die Mitarbeiter für die Veränderungen zu gewinnen. Vier Erfolgsmuster dazu finden Sie hier:

- o **Mitgestaltung:** Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter wollen gestalten, statt nur abzuarbeiten. Arbeiten Sie an den Prozessen deshalb nicht nur in Führungskreisen, sondern ziehen ausgewählte, umsetzende Mitarbeiter aktiv ein. Einerseits bedienen Sie sich damit der praktischen Expertise der Mitarbeiter, andererseits steigt dadurch die Akzeptanz einer erarbeiteten Lösung sowohl bei den eingebundenen als auch bei weiteren Mitarbeitern – denn die Lösung wurde nicht allein „von denen da oben“ entwickelt.
- o **Systematische Einführung:** Nicht selten begegnen uns Projektteammitglieder mit Unverständnis, wenn wir nachfragen, wie die konzipierten Standards eingeführt werden sollen. Man habe die Ergebnisse ja schon präsentiert (z. B. in einer Besprechung). Achten Sie darauf, dass die Kommunikation möglichst empfängergerecht gestaltet ist: Was konkret soll sich nun ändern? Was bedeutet diese Anpassung für andere Facetten des Tagesgeschäftes? Gehen Sie mit den Mitarbeitern hierzu in den Dialog und treffen klare Vereinbarungen. Verhaltensänderungen benötigen Zeit und Aufmerksamkeit, planen Sie also ein Follow-Up: Wann sprechen Sie mit den Mitarbeitern wieder über die Erfahrungen? Dass das Thema absehbar erneut besprochen wird, steigert die Konsequenz ungemein.

- o **WIFMD:** Beweggründe, eine Veränderung zu unterstützen oder zu bremsen sind immer persönlicher Natur. Fakten allein mögen zwar manch einen überzeugen, viel wirksamer ist aber eine Antwort auf die Frage: „Was Ist Für Mich Drin?“ Arbeiten Sie also den Nutzen für Ihre Mitarbeiter heraus. Beispiele? Ein neues CRM-System: Umgewöhnung und mehr Datenpflege für den Außendienst. Aber insgesamt gesparte Zeit durch automatische Reports und hilfreiche Funktionen – der Außendienst kann sich mehr auf seine Kernaufgaben konzentrieren. Formular statt informeller E-Mail in einem Regelprozess: Unnötige Formalität oder doch eine deutlich reduzierte Anzahl an Rückfragen?
- o **Erfolgsmeldungen:** Die Veränderung von Gewohnheiten ist ein längerfristiger Prozess, der mitunter ungemütlich für einzelne Mitarbeiter sein kann. Umso wichtiger ist es, dass die positiven Wirkungen bekannt werden. Wenn die gewünschte Wirkung der weiterentwickelten Standards spürbar wird, dann sprechen Sie darüber – streuen Sie solche Erfolgsmeldungen gezielt im Unternehmen. Diese kleinen Impulse sorgen für neue Motivation und verdeutlichen, dass sich auch auf den ersten Blick unliebsame Veränderungen lohnen.

In „Einführung“ steckt „Führung“: Mitarbeiter für Veränderungen zu gewinnen ist wesentliche Führungsaufgabe. Achten Sie deshalb darauf, welche Vereinbarungen eingehalten werden und wo die gewünschten Veränderungen noch nicht eingetreten sind und geben Sie unmittelbar Feedback.