



**Sie möchten einiges  
auf den Kopf stellen?**

**Erfolgreich verändern mit teamact.**

**teamact** ○○○  
*change at work!*

*Liebe Kulturwandler,*

wir alle wissen, wie „Change“ funktioniert, stimmt´s?

Denn: Wir haben in verschiedenen Rollen („Führungskraft“, „Mitarbeiterin“/ „Mitarbeiter“, „externe oder interne Organisationsentwicklerin/Organisationsentwickler“, „Personalleiterin“/„Personalleiter“, etc.) kleine und große Veränderungsprozesse erlebt und/ oder mitgestaltet.

Dennoch stellt sich die Frage:

Aus welchem Grund erleben wir so häufig Widerstand oder Rückschläge?

Dazu mag ich mich gerne mit Ihnen austauschen – auch zu den bewährten Change-Tipps aus unserer Praxis.

Herzliche Grüße

*Melanie Conrad*

Geschäftsführerin teamact GmbH



## 5 bewährte Change-Tipps aus unserer Praxis für Sie

1

Schaffen Sie die Balance zwischen klaren Prozessen und Raum zum tatsächlichen Gestalten.

2

Lassen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv mitgestalten – für mehr Freude an der Veränderung.

### zu 1. und 2.:

Diese beiden Change-Tipps möchte ich gerne „gebündelt“ mit „Leben füllen“. Lassen Sie uns zunächst mit der Zielsetzung beginnen:

Häufig ist das Ziel für uns, den „Veränderungsarchitekten“, so klar, dass es nicht mehr kommuniziert wird. In der Gestaltung von klaren Prozessen sind wir meistens sehr gut, leider haben wir nicht immer den Mut, die „Leitplanken“, d. h. die Grenzen der Mitgestaltung, aufzuzeigen.

Dabei schätzen es alle Beteiligten, die „Leitplanken“ zu kennen. Klare Prozesse geben Orientierung und Sicherheit – Leitplanken sind eine wirkungsvolle Prophylaxe vor Enttäuschung im Sinne von: „Ich habe wirklich geglaubt, dass wir mitgestalten dürfen. Jetzt erfahre ich, dass alles schon fertig war. Wenn es bei uns keine „echte Mitgestaltung“ gibt, engagiere ich mich beim nächsten Mal nicht mehr!“

Eine Kundin von mir, die sehr viel Changeerfahrung hat, sagt dazu gerne: „Raum zum Gestalten finde ich motivierend, weil nicht alles schon fertig ist, sondern ich noch mitmachen kann. Ich kann meine Erfahrung einbringen, und Lösungen entwickeln, die für die aktuelle Situation besser passen. Ich fühle mich mehr eingebunden, wenn ich mitgestalten kann. Extrem demotivierend ist es, wenn etwas im Workshop erarbeitet werden soll und man nachher merkt, dass das Ergebnis bereits feststeht. Ich wünsche mir klare Leitplanken und Raum zum Gestalten. Demotivierend ist auch, wenn ich zu etwas Feedback gebe, und bekomme keine Rückmeldung, wieso die Impulse nicht integriert werden. Das verunsichert mich.“

Lassen Sie uns die relevanten Punkte zu den beiden Change-Tipps

- 1. Schaffen Sie die Balance zwischen klaren Prozessen und Raum zum tatsächlichen Gestalten.**
- 2. Lassen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv mitgestalten – für mehr Freude an der Veränderung.**

zusammenfassen:

- Die Kommunikation von Ziel und Nutzen stärkt das Verständnis für den Veränderungsprozess.
- Klare Prozesse geben Sicherheit - vor allem Klarheit über die „Leitplanken“: Was ist gesetzt und wo ist Gestaltungsspielraum?
- Raum zur Mitgestaltung fördert das Standing innerhalb der Organisation, das Gefühl für Verantwortung und Motivation.
- Respektvoller Umgang mit Feedback ist für die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einer persönlichen Ebene wichtig und fördert das Verständnis für die Beweggründe (z. B.: „Aus Gründen der Compliance ist Ihr Vorschlag leider nicht umsetzbar.“).

# 3

## Locken Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Komfortzone – für kreative Ideen.

### zu 3.:

Wieso ist das „Locken“ so anstrengend?

Ganz einfach: Weil es uns, den Veränderungsarchitekten, nicht immer gelingt, zielgruppenspezifisch zu kommunizieren. Dabei kennen wir die verschiedenen Motive unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter („Anerkennung“, „Sicherheit“, „Finanzielles“, „Soziales“, etc.) und wissen, wie es geht!

Lassen Sie uns alle mehr darauf achten, uns respektvoll mit den Bedürfnissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen. Denn: Die Vertriebsmitarbeiterin/der Vertriebsmitarbeiter braucht eine andere Ansprache (Nutzen für die Kundin/den Kunden und damit für den eigenen Umsatz) als die Controllerin/der Controller (Sicherheit im Bezug auf die Kosten des Changeprozesses).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass wir aufgrund unserer Position/Rolle ein anderes Verständnis für die Notwendigkeit des Changeprozesses haben.

Wenn wir uns die Change-Formel anschauen, wird uns wieder klar, dass wir die Punkte

- B = Attraktivität des vorgeschlagenen Endzustands
- D = Umsetzbarkeit des Change

sehr gut kommunizieren müssen, um in der Formel auszugleichen, dass der Grad der Unzufriedenheit noch nicht überall gleich hoch ist.

## Change Formula

von Beckhard & Harris

$$C = (A \times B \times D) > X$$

**C = Change**

**A = Grad der Unzufriedenheit mit dem Istzustand**

**B = Attraktivität des vorgeschlagenen Endzustands**

**D = Umsetzbarkeit des Change**

**X = „Kosten“ der Veränderung**

Wenn uns das gelingt, wird es leichter, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Komfortzone zu locken, denn:

Am Ende des Tages möchten (fast) alle sich und ihre Erfahrungen aktiv einbringen, wenn der Rahmen klar ist und es zeitlich möglich ist.

Somit ist es besonders wichtig, dass wir darauf achten, dass es keine Überforderung gibt.

# 4

## Stärken Sie Ihr Team durch Transparenz in der Kommunikation – für mehr Vertrauen.

### zu 4.:

Transparente, offene Kommunikation ist vertrauensfördernd.

Vielleicht denken Sie jetzt: Ja, das ist doch klar! Ich weiß, deshalb möchte ich Sie dazu einladen, zwischen zwei verschiedenen Arten von Störungen zu differenzieren:

#### A. Es gibt tatsächlich Störungen auf der Kommunikationsebene

„Beliebte“ Fehlerquellen sind:

- Die Kommunikation zu den Veränderungen kommt zu spät.
- Die Informationen sind fehlerhaft.
- Die Führungskräfte sind nicht involviert und haben keinen Wissensvorsprung.
- Die einzige Plattform ist die E-Mail-Kommunikation, d. h.: Es gibt keinen Raum für Fragen, Zweifel, Ängste, etc.
- Die Kommunikation ist nicht zielgruppenspezifisch.
- Die Kommunikation ist nicht „kongruent“ (z. B.: persönlich und schriftlich).
- etc.

#### Die gute Nachricht ist:

Diese Fehler sind durch gute Planung der Kommunikation (einen zielgruppen-spezifischen Kommunikationsplan, vor allem durch einen kritischen internen/externen Blick) zu vermeiden. Meine grundsätzliche Empfehlung ist: Investieren Sie zu Beginn des Changeprojektes und in den regelmäßigen Projektsupervisionen Zeit für die offene, transparente und wertschätzende Kommunikation mit Fokus auf Klarheit, Sicherheit und Vertrauen.

## **B. Filter und/oder Blockaden im Kommunikationsfluss**

Kennen Sie das? Sie haben alles, wirklich alles, getan für eine offene, transparente und wertschätzende Kommunikation mit Fokus auf Klarheit, Sicherheit und Vertrauen und „es“ kommt einfach nicht an.

Sie „ernten“ Widerstand im Sinne von:

- „Ich bin nicht informiert.“
- „Das Ziel ist mir nicht klar.“
- „Nie bekommen wir Informationen.“

Nun, auf der Sachebene die Argumente zu entkräften ist sinnlos, oder? Lassen Sie uns schauen, wo genau die Filter/Blockaden herkommen können:

- Alte Verletzungen, die nicht aufgelöst worden sind.
- Störungen auf der Ebene „Identität“
- gefühlter Mangel an Wertschätzung/Anerkennung von Leistungen

Lassen Sie uns diese Widerstände ernst nehmen und die „Themen unter den Themen“ analysieren und, falls möglich, bearbeiten. Wir kennen es alle: Manchmal ist die Erwartung nicht, dass „alte Themen“ gelöst werden, sondern es geht ums Zuhören. Und genau das hat etwas mit Respekt und Wertschätzung zu tun.



# 5

Behalten Sie Ihr Ziel im Auge – und lotsen Sie Ihre Mannschaft zu neuen Ufern.



## zu 5.:

Kurz und bündig: Genau das ist die Führungsaufgabe und unterscheidet Führungskräfte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „dürfen“, wenn es „stürmisch“ wird, das Ziel infrage stellen und ändern wollen. Die Führungskraft lässt das Ziel so und findet einen neuen Seeweg.

Die Führungskraft ist die Erste, die die Changekurve durchläuft, denn auf „stürmischer See“ geht es genau darum:

- Das Ziel im Fokus zu behalten.
- Zu wissen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wo auf „dem Boot der Veränderung“ am besten aufgehoben sind.
- ... die Mannschaft sicher zu neuen Ufern zu lotsen und dabei Zuversicht auszustrahlen.

Und damit genau das in der Mitarbeiterführung gelingt, ist externe Begleitung so wichtig. Ich bin dankbar, dass ich gerade bei Organisationsveränderungen bei teamact externe Unterstützung habe, damit ich die Changekurve immer wieder als Erste „durchlaufen“ kann, und im Anschluss den Fokus auf jeden Einzelnen im Team haben kann mit Blick auf: Wer braucht was?



**Das Modell der Veränderungskurve** nach E. Kübler-Ross beschreibt das emotionale Erleben von Menschen in Veränderungsprozessen.

### Herausforderungen für Sie als Führungskraft/Veränderungsarchitekt sind:

- Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben verschiedene Veränderungskompetenzen und Ausprägungen („Bewahrer“ und „Veränderer“).
- Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „stehen an verschiedenen Punkten“.
- Durch Störungen kann es zu „Rückschritten“ kommen.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldungen und wünsche Ihnen gutes Gelingen für Ihre kleinen und großen Changeprozesse.

Herzliche Grüße

*Melanie Conrad*

Geschäftsführerin teamact GmbH

**teamact GmbH**  
Bahnhofsallee 3  
40721 Hilden

tel 0 21 03 | 3 98 86 80  
mobil 01 51 | 21 24 69 96  
info@teamact.de  
www.teamact.de

**teamact** ○○○  
*change at work!*