

*Dies ist kein Newsletter im eigentlichen Sinn des Wortes, sondern ein kurzer Text, der Ihnen auf unterhaltsame Art ein Führungsthema in Erinnerung rufen soll. Ich hoffe, er trifft einen Nerv bei Ihnen, setzt neue Akzente in Ihrem Führungsalltag oder regt zum Nachdenken an. Wenn dies nicht der Fall ist, können Sie ihn natürlich (ähnlich wie einen Newsletter) einfach bei mir abbestellen. Im Gegenzug freue ich mich aber natürlich auch, wenn wir durch diese Auslöser zu Führungsthemen ins Gespräch kommen. Haben Sie eine Frage, etwas, das Sie gern diskutieren würden oder gibt es ein Thema, bei dem ich Sie mit Führungstrainings, Coaching oder Teamentwicklung unterstützen kann, dann zögern Sie bitte nicht, ganz spontan und unverbindlich Kontakt mit mir aufzunehmen. Denn, wie schon Galileo Galilei sagte „Die Neugier steht immer an erster Stelle eines Problems, das gelöst werden will“.*

## ABC der Führung

Heute **C** wie in "Change":

*"Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen."  
(Chinesisches Sprichwort)*

Sicher passt sich auch Ihr Unternehmen immer wieder den sich verändernden Gegebenheiten in der Branche, in der Gesellschaft und im Markt an. Veränderte Strategien, Organisationsstrukturen, neue Produkte, neue Märkte, neue Standorte, Unternehmenszukäufe, -verkäufe sind nur einige wenige Beispiele für Veränderungen, die auch Ihr Unternehmen vielleicht betreffen.

Aber nicht immer verlaufen die Veränderungen so reibungslos, wie sie geplant werden. Mitarbeitende haben oft eine unerwartete Macht, Veränderungsprozesse zu blockieren. Und wenn Sie überprüfen, warum einzelne Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können, andere aber scheitern, stellen Sie vielleicht fest, dass oft die Prozesse im Kleinen nicht funktionieren. Sprich, die Mitarbeitenden ziehen nicht mit.

**Warum ist das so?**

- Aus Mitarbeiter-Perspektive bedeuten Veränderungen, einen Abschied von lieb gewonnenen Gewohnheiten, mit denen sich nicht leicht brechen lässt.
- Oft steckt aber auch Angst vor Neuem dahinter, die mitunter sehr rational begründet sein kann, da die Veränderung für Einzelne existenzielle Folgen haben können.

Umso wichtiger ist es, alle Beteiligten früh "ins Boot zu holen". Leider verzichten viele Unternehmen darauf oder unternehmen nur halbherzige Versuche.

**Worauf kommt es also an?**

### **Ehrliche und frühzeitige Information**

Geben Sie den Mitarbeitenden klar die Strategie, eine Zukunftsvision sowie Ziele und Nutzen der Veränderung bekannt. Machen Sie deutlich, warum die Veränderungen dringlich sind und keine Alternativen zur geplanten Veränderung bestehen. Erzeugen Sie Aufbruchsstimmung!

### **Einbeziehen und Schulung der Führungskräfte**

Die Führungskräfte sind Ihre wichtigsten Boten in der Vermittlung einer neuen Ausrichtung. Es ist besonders wichtig, dass sie die Gründe für die Veränderung kennen, dahinter stehen, als Vorbild fungieren und die neue Richtung ebenso wie die Gründe dafür überzeugend an die Mitarbeitenden weitergeben können. Gleichzeitig gestalten sie den Veränderungsprozess nach unten massgeblich mit (oder eben auch nicht). Sie können ihre Mitarbeitenden einbeziehen, individuelle Entwicklungsperspektiven besprechen und die Vorbereitungen auf Veränderungen durch gezielte Schulung und Coaching unterstützen. Sie können in Gesprächen die Angst nehmen und Massnahmen ergreifen, um Konflikte, die in Zeiten von Aufbruch und Umbruch vermehrt entstehen, zu schlichten. Und nicht zuletzt sind sie diejenigen, die durch konsequentes Dranbleiben, Beobachten, Tracken und Feedback geben, den Veränderungsgroove am Leben halten.

**Hinweis in eigener Sache:** Mein neues Führungstraining „Wandel initiieren und begleiten“ bereitet Ihre Führungskräfte ganz konkret und gezielt auf die Herausforderungen mit Change im eigenen Umfeld vor. Nähere Informationen dazu finden Sie auf meiner Webseite.

### **Einbeziehen der Mitarbeitenden**

Die Mitarbeitenden auf der anderen Seite sind diejenigen, die die Veränderung tatsächlich realisieren. Sie wissen, was damit verbunden ist und wo Probleme auftreten können. Dort wo sich Schwierigkeiten nicht durch entsprechende frühzeitige Planung vermeiden lassen, ist es wichtig, rechtzeitig deutlich zu machen, dass die Probleme wahrgenommen wurden und zu erklären, warum Veränderungen trotzdem umgesetzt werden müssen.

### **Tracken und Kommunizieren von Erfolgen**

Veränderungen bedeuten einen erhöhten Aufwand für alle, die an deren Umsetzung beteiligt sind. Damit sich der Aufwand rechtfertigt, müssen Erfolge her - und zwar schnell. Suchen Sie gezielt Möglichkeiten für Quick Wins, messen Sie Ihre Erfolge, geben Sie Feedback, wie Ihre Leute unterwegs sind und vor allem: Kommunizieren Sie erzielte Erfolge! Nutzen Sie dafür alle erdenklichen Kommunikationskanäle vom persönlichen Gespräch über Darstellungen in Teamsitzung, Präsentationen in Abteilungsmeeting bis hin zu unternehmensweiten Medien wie Mitarbeiterzeitschriften oder Intranet-Auftritten. Und geben Sie auch Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mit Veränderungserfolgen zu profilieren!

### **Belohnungssysteme anpassen**

Nicht immer bietet sich in Situationen von Veränderung die Möglichkeit, zusätzliche Mittel für Belohnungen auszuschütten, aber achten Sie darauf, dass die Gelder, die Sie einsetzen, den neuen Bedingungen Rechnung tragen. Welche Ziele haben tatsächlich einen Einfluss auf die gewünschten Umstellungen, welche alten Zöpfe laufen den Neuerungen entgegen?

### **Konflikte aktiv bewältigen**

Veränderungen schlagen sich nicht selten in der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz nieder. Neue Prozesse, Produkte, Werthaltungen, neue Arbeitskollegen, Arbeitsformen oder Zuständigkeiten führen natürlich auch zu Konflikten. Gerade hier bietet es sich oft an, mit professioneller Unterstützung eine Auslegeordnung zu machen, Klärungen und ggf. Anpassungen bei Rollen und Verantwortlichkeiten vorzunehmen, Ängste zu nehmen, Konflikte zu schlichten. Wer auftretende Probleme geflissentlich ignoriert und darauf baut, dass diese sich von allein lösen, vergibt die Chance, tragfähige Lösungen zu generieren, die Ihren Mitarbeitern die Freude an der Arbeit und am Wandel zu erhalten.

Wenn Sie diese Punkte frühzeitig in Ihrer Planung von Veränderungsprozessen berücksichtigen und einplanen, wird sich das zweifellos bemerkbar machen. Aber noch deutlicher werden Sie es merken, wenn Sie sie nicht beachten.

Bauen Sie Windmühlen!  
Freundliche Grüsse  
Eva Gottschewski

Eva Gottschewski, Führungstrainings Coaching Teamentwicklung  
Weinbergstrasse 22  
CH 8802 Kilchberg

Direkt: +41 79 500 15 03  
[eva@gottschewski.ch](mailto:eva@gottschewski.ch)  
[www.gottschewski.ch](http://www.gottschewski.ch)