

E-Book

Die sieben größten Fehler, die verhindern, dass dein Team „Ja!“ sagt zur Veränderung

Wie Du Dein Change Management verbesserst und endlich Deine Ziele erreichst



S O P H I A E R F U R T
C H A N G E M A N A G E M E N T

Inhalt

Einführung

Fehler Nr. 1: Keine klare Vision von der Veränderung

Fehler Nr. 2: Zögerlich kommunizieren

Fehler Nr. 3: Die Ungleichzeitigkeit unterschätzen

Fehler Nr. 4: Bedenken und Konflikte abtun

Fehler Nr. 5: Untergrundkämpfer im Untergrund lassen

Fehler Nr. 6: Vergessen, quick wins zu feiern

Fehler Nr. 7: Alles allein machen wollen

Fazit

CTA



KAPITEL 1

Einführung

Einführung

Hast du manchmal das Gefühl, dass du dein Team wenig bis gar nicht für die Veränderungen gewinnen kannst, die ihr dringend unternehmen müsstet oder die das Business nun einmal von euch verlangt? Und dass, obwohl du dir alle Mühe gibst? Guckst du in unbeteiligte, gelangweilte oder genervte Gesichter?

Ich habe das oft in Teams erlebt und deshalb habe ich dieses E-Book für dich geschrieben.

Mein Name ist Sophia Erfurt, ich bin Change Managerin, Coach und Wirtschaftsmediatorin und ausgezeichnet für die Etablierung von nachhaltiger Führungskultur in Unternehmen und ich möchte mit dir meine Erfahrung aus über 35 Change-Projekten teilen.

In diesem E-Book zeige ich dir, welche Fehler du als Führungskraft vermeiden solltest, wenn du optimal mit deinem Team durch Veränderungsprozesse gehen willst und das Ganze mit möglichst viel Zuspruch für die Veränderung vom Team. Das zu erreichen lohnt sich nämlich gleich mehrfach: Dein Team verliert während der Veränderung weniger Produktivität, der Teamspirit bleibt erhalten oder entwickelt sich sogar zum Positiven und dein Ansehen als Führungskraft wächst – bei deinen Teammitgliedern und in der Organisation.

Ich zeige dir außerdem, was du konkret tun kannst, um die Fehler zu vermeiden und was du stattdessen tun solltest, um dein Team für die Veränderung zu gewinnen. Und das sind sie, die sieben größten Fehler, die du als Führungskraft im Change gegenüber dem Team machen kannst:

Fehler Nr. 1: Keine klare Vision von der Veränderung haben

Fehler Nr. 2: Zögerlich kommunizieren

Fehler Nr. 3: Die Ungleichzeitigkeit des Change unterschätzen

Fehler Nr. 4: Bedenken und Konflikte abtun

Fehler Nr. 5: Untergrundkämpfer im Untergrund lassen

Fehler Nr. 6: Vergessen, quick wins zu feiern

Fehler Nr. 7: Alles allein machen wollen



KAPITEL 2

Die sieben größten Fehler

Fehler Nr. 1

Keine klare Vision von der Veränderung haben

Veränderungsprozesse können stocken, wenn Führungskräfte keine klare Vision von der gewünschten Veränderung haben, da das Team nicht weiß, wohin es gehen soll und welche Ziele es erreichen soll.

Ohne eine klare Vision kann es schwierig sein, das Team zu motivieren und ins Tun zu bringen und es kann zu Verwirrung und Frustration führen.

In vielen Projekten gibt es sogar eine Vision à la

- Wir wollen schneller/besser werden
- Wir wollen wachsen (am besten noch, während gleichzeitig ein Personalabbauprogramm gestartet wird)

Oder einen fancy Titel für das Projekt in Verbindung mit der Vision oder einen Sinnspruch für eine neue Firmenvision:

- Space – wir erreichen das nächste Level
- Together we push the limits

Das ist kurz und knackig und eignet sich super in der Unternehmenskommunikation – dein Team kann jedoch leider daraus meistens weder allein ableiten, welche Maßnahmen das für die Gesamtorganisation bedeutet wird und – noch viel wichtiger – was das für ihr Team konkret bedeutet. Was konkret sollen sie in Zukunft tun, um an der Verwirklichung dieser Vision mitzuwirken?

Du läufst deshalb Gefahr, dass dein Team während des Projekts

- a) Unterschiedliche Sichtweisen hat auf das, was da erreicht werden soll und daher nicht auf dasselbe Ziel hinarbeitet oder in Konflikte gerät
- b) In Entscheidungssituationen nicht mit Blick auf die Vision handelt
- c) Nicht hinterfragt, welche Arbeitsschritte, Prozesse oder Konstellationen sich vielleicht ändern müssen, um der Vision näher zu kommen

Kurzum, du verschenkst viel zu viel Intelligenz auf der operativen Ebene unter dir!

Also denk nicht zu viel darüber nach, ob dir „das mit der Vision“ zu theoretisch, zu aufwändig oder zu müßig erscheint und komm ins Tun. Vertrau darauf, dass es in Change-Projekten Situationen gibt, in denen du froh sein wirst, diese Arbeit getan zu haben.

Teamvision

Deshalb ist es immens wichtig, dass du als Führungskraft genau verstehst, was bisher zur Verwirklichung der Vision geplant ist und vor allem, wo du den Beitrag deines Teams siehst, diese zu erreichen.

Um eine Projektvision für das eigene Team herunterzubrechen, ist es wichtig, dass du als Führungskraft eine klare Vorstellung davon hast, was du erreichen möchtest und wie. Erstell dazu eine eigene Vision für das Team! Dafür kannst du z.B. die vorhandene Vision erweitern um einen Satz, der den Beitrag deines Teams darstellt. Du kannst aber auch etwas ganz Neues kreieren, das perfekt auf die Gesamt-Vision einzahlt.

Deine Vision sollte einfach und verständlich sein und das Team sollte in der Lage sein, sie zu verstehen und sich damit zu identifizieren.

Danach solltest du die Vision dann in kleine, erreichbare Ziele und Meilensteine unterteilen, die das Team motivieren können.

Es ist wichtig, dass möglichst viele Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sind, um sicherzustellen, dass das Team weiß, was es erreichen soll und wie es seine Fortschritte messen kann. Manchmal ist das bei größeren Projekten zu Beginn noch nicht für vieles möglich. Das muss dich aber nicht besorgen. Die Zeit und die Entwicklungen werden weitere Planbarkeit bringen.

Stelle sicher, dass dein Team auch schon in diesem Schritt in den Veränderungsprozess einbezogen wird und dass es die Möglichkeit hat, Feedback zu geben und Bedenken und Meinungen zu äußern. Durch die Einbeziehung des Teams kannst du sicherstellen, dass die Vision und die Ziele des Projekts für alle verständlich und akzeptabel sind.

Zusammenfassend ist es wichtig, dass auch du selbst eine klare Vision hast, diese gut begründen und erklären kannst und sie in erreichbare Ziele, Meilensteine und ggf. auch schon Aufgaben unterteilst. Die Einbeziehung des Teams und die Berücksichtigung jeder Art von Feedback sind ebenfalls entscheidend dafür, dass das Team die Vision und die Ziele des Projekts versteht und akzeptiert und sich engagiert.

Checkliste

- Ich verstehe die Vision/was erreicht werden soll
- Ich habe mir die nötigen Informationen besorgt, um selbst noch klarer zu werden, WOZU die Veränderung angestoßen wird/ bzw. ich habe absolute Klarheit, wozu ich die Veränderung anstoßen möchte, wenn ich selbst der Initiator bin
- Ich verstehe, welche Maßnahme dafür bereits angedacht oder geplant wurden
- Ich habe die Vision heruntergebrochen in eine Vision für mein Team: „Welchen Baustein tragen WIR dazu bei?“
- Ich kommuniziere die Vision regelmäßig
- Ich bin absolut sicher, dass jeder im Team die Vision und die Teamvision kennt und es ein geteiltes Bild davon gibt, was wir dafür tun
- Ich beziehe mich während des Projekts in meiner Kommunikation bewusst immer wieder auf die Vision

Fehler Nr. 2

Zögerlich kommunizieren

Es gibt Dutzende Gründe, warum Führungskräfte in Change Prozessen zu zögerlich oder zu Beginn gar nicht kommunizieren. Hier eine kleine Auswahl:

- Die Veränderung soll noch geheim gehalten werden
- Es fühlt sich noch zu wenig konkret zu sein, was sich erzählen lässt
- Es fühlt sich zu früh an
- Du glaubst, das Team interessiert sich ggf. noch gar nicht dafür
- Du verstehst das Veränderungsvorhaben selbst noch nicht ganz
- Du erwartest Widerstand und möchtest diesen hinauszögern
- Du erwartest Frustration, Ängste, Fluktuation usw.

Und tatsächlich scheinen viele dieser Gründe legitim. Erfahrungsgemäß ist es aber so: Wenn wirklich große Veränderungen anstehen und es wird länger dazu nicht offiziell kommuniziert, dann „schweigen“ sich diese Veränderungen ohnehin durch das Unternehmen durch. Ich wette, mit 90-prozentiger Wahrscheinlichkeit hast du das selbst schon einmal erlebt.

Gerüchteküche

Über den Flurfunk, durch die Chaträume und durch die Kaffeeküchen verbreiten sich die News. Die Teams wissen also – je länger nicht kommuniziert wird – ohnehin schon häufig, dass etwas passieren wird.

Kommunizierst du nicht, können sich deine Teammitglieder frustriert und wenig wertgeschätzt fühlen, was zu einem Mangel an Engagement und Motivation führen kann. Auch das gegenseitige Vertrauen leidet häufig in solchen Situationen. Spekulationen entstehen und damit manchmal auch Ängste und Sorgen, die du auffangen könntest, wenn du nur offen wärst. Da nützt es auch nicht, ab und an Andeutungen zu machen.

Tipp: Wenn du wirklich noch nicht kommunizieren darfst, sage deinem Team auch das offen und stelle stattdessen in Aussicht, wann genau du anfangen wirst, sie so umfassend und regelmäßig wie möglich über das Projekt zu informieren und auch mit ihnen darüber ins Gespräch zu gehen! Bitte, wenn du es in deinem Unternehmen für nötig hältst, dafür um Erlaubnis, z.B. indem du darauf Bezug nimmst, dass dir zu Ohren gekommen ist, dass die Gerüchteküche ohnehin schon brodelt.

Unerwünschte Gefühle

Ein weiterer Grund, zu zögerlich zu kommunizieren, ist die Unsicherheit darüber, was ich im Team ggf. an Emotionen auslöse, die unnötig früh belastend sein könnten. Manchmal musst du die Pro´s und Con´s von Zeitpunkt und Detailtiefe aus diesem Grund wirklich gut abwägen.

Um das Timing und die Detailtiefe einer Information richtig zu wählen, ist es wichtig, dass du die Bedürfnisse und Erwartungen des Teams verstehst. Du solltest sicherstellen, dass du deine Informationen in einer klaren und verständlichen Weise präsentierst und dass du die Informationen in einem angemessenen Tempo bereitstellst. (siehe hierzu auch Fehler Nr.3!)

Es ist auch wichtig, dass du die richtigen Kanäle für die Kommunikation wählst. Stelle Informationen auf eine Weise bereit, die für alle Beteiligten zugänglich und verständlich ist. Das kann bedeuten, dass du als Führungskraft verschiedene Kommunikationskanäle wie E-Mails, geteilte Dokumentenablagen, Meetings oder Präsentationen nutzt, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Informationen erhalten.

Tipp

Bedenke bei der Formatwahl: Überschätze nicht die Einstellung, es gäbe eine „Holschuld“ deiner Mitarbeitenden, wenn diese sich zum Bsp. aktuell im Urlaub befinden. Sie möchten in der Regel von DIR informiert werden. Je stärker das Team betroffen ist, umso mehr gilt diese Regel. Sie gilt auch, je weiter weg ein Projektende noch scheint, denn desto weniger interessant scheint es vielleicht, sich die Information nach dem Urlaub selbst zu holen. Und je emotionaler die Reaktionen ausfallen könnten, desto mehr musst du Wert auf persönliche Information legen (und dies am besten in Präsenzterminen). Grundsätzlich fährst du gut damit, wenn du wichtige Projektinformationen in verschiedenen Formaten eine Zeit lang wiederholst. Denn gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht behalten und so weiter.

Zusammenfassend ist es wichtig, dass du transparent und ausführlich informierst und nicht zu zögerlich bist, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten in den Veränderungsprozess einbezogen werden, anstatt zu spekulieren und dabei Energie zu verlieren, die ihr für Wichtigeres braucht. Die Führungskraft sollte sicherstellen, dass die Wahl des Timings, des Formats, der richtigen Kanäle für die Kommunikation und die Detailtiefe der Informationen gut gewählt sind, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Informationen in optimaler Weise erhalten.

Die Schlüsselfragen sind: Bevor ich (noch) nicht kommuniziere – WAS kann ich schon heute WIE sagen? Für wann kann ich mehr Information und Austausch ankündigen?

Fehler Nr. 3

Die Ungleichzeitigkeit des Change unterschätzen

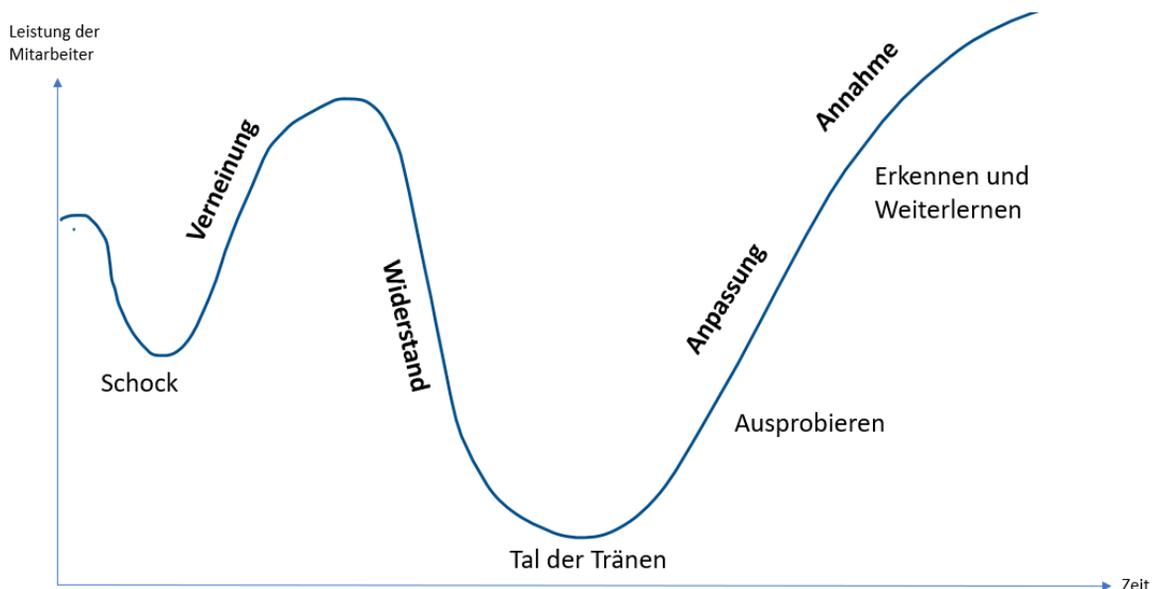
Warst du schon einmal frustriert davon, dass dein Team oder einzelne Teammitglieder deine eigene Begeisterung für ein Veränderungsprojekt nicht geteilt haben? Oder dass du nicht zumindest den Willen erkennen konntest, einfach mitzuziehen (wenn auch ohne Begeisterung)? Hast du dich geärgert, dass die Business-Logik hinter dem Geplanten und die Notwendigkeit für die Veränderung offenbar nicht anerkannt wird oder hast du die Arbeitsmoral als mies empfunden?

Dann bist du vielleicht dem Phänomen der Ungleichzeitigkeit im Change aufgesessen und solltest dringend entschleunigen und dein Team deine Frustration nicht spüren lassen. Denn es ist doch so: Vermutlich warst du als Führungskraft oder sogar als Initiator der Veränderung schon mit großem zeitlichem Abstand vor deinem Team mit der Idee vertraut und hattest Zeit, die Gedanken durchzuspielen, die dir dazu kamen und die Gefühle zu fühlen, die in deinem Team eventuell gerade jetzt erst gefühlt werden.

Change-Kurve

Mach dir bewusst, dass die in Veränderungsprozessen typischen Gefühle (siehe nächste Seite) von verschiedenen Menschen unterschiedlich lang, unterschiedlich heftig und manchmal sogar ein zweites Mal durchlaufen werden. Und von Führungskräften meist eben insgesamt früher als von den Teams, weil sie Informationen meist früher erhalten.

Während du also von einer Veränderung schon überzeugt bist, kann das dazu führen, dass du die Bedenken und Meinungen des Teams nicht mehr ausreichend berücksichtigst (du selbst hattest vielleicht sogar nie Zweifel oder warst nie gegen das Projekt). Dies kann zu Widerstand und Frustration im Team führen und den Veränderungsprozess behindern.



Eine Möglichkeit, die Ungleichzeitigkeit zu berücksichtigen, besteht darin, regelmäßige Meetings und Feedback-Sitzungen abzuhalten, um sicherzustellen, dass das Team auf dem neuesten Stand ist und dass es die Möglichkeit hat, Fragen zu stellen und Bedenken zu äußern. Stelle auch sicher, dass du die Fortschritte des Teams anerkannt und es ermutigst und motivierst, die Veränderung umzusetzen.

Übung

Wenn du möchtest, nimm dir Kreppband, ein paar Moderationskarten und Stifte und bastele dir die o.g. Change-Kurve in euren Meetingraum auf den Boden.



Schick deine Teammitglieder im nächsten Meeting auf den Punkt auf der Kurve, an dem sie selbst sich gerade sehen und bitte sie, ein paar Worte dazu zu sagen, wenn sie möchten. (Und vielleicht darfst du dann, wie ich oft, darüber staunen, welche beruhigende und auch verbindende Wirkung diese Art von Arbeit haben kann.) Hast du den Eindruck, dein Team mit einer solchen Übung zu überfordern oder zu nerven, dann sprecht doch einfach über eure Standpunkte anhand meiner Version der Change-Kurve hier in diesem Abschnitt. Gern darfst du sie in deinen Power Points benutzen.

Erkenne an, dass Veränderung Zeit kostet. Den einen mehr, den anderen weniger.

Fehler Nr. 4

Bedenken und Konflikte abtun

Es ist ein Fehler, Bedenken und Kritik des Teams an einer geplanten Veränderung zu ignorieren, da das zu einer Reihe von Problemen führen kann. Zunächst einmal kann es dazu führen, dass das Team das Gefühl hat, nicht gehört oder respektiert zu werden, was zu einem Verlust an Motivation und Engagement führen kann. Darüber hinaus können Bedenken und Kritikpunkte wichtige Informationen enthalten, die bei der Planung und Umsetzung der Veränderung berücksichtigt werden sollten. Wenn diese Informationen ignoriert werden, kann dies zu Fehlern und Problemen führen, die vermieden werden könnten.

Ja, warum tun Führungskräfte das dann? Die Liste der Gründe ist lang und wie meistens ist es auch hier so – auch die Gründe etwas NICHT zu tun, erscheinen in gewisser Weise schlüssig. Wenn du dich ehrlich machst und darüber nachdenkst, was meinst du: Nimmst du die Bedenken und Konflikte des Teams ausreichend ernst, die aus der Veränderungssituation entstanden sind? Welche nicht? Und warum?

Eine Auswahl an Gründen, Bedenken und Konflikte abzutun

- Haben wir schon drüber gesprochen/habe ich schon erklärt
- Wenn ich ihnen sage, das wird schon, dann vertrauen sie mir/dann wird das schon
- Ich habe ihnen doch schon gesagt, sie brauchen sich keine Sorgen machen – kommen wir zur Tagesordnung, wir haben viel vor heute!

- Die sollen sich mal nicht so anstellen
- Warum muss der xy mir immer dagegenreden?! Ich lass den diesmal nicht wieder damit anfangen...
- Sie wissen ja noch nicht, was ich weiß, darüber, dass ihre Sorgen unbegründet sind (siehe auch Fehler Nr. 2)
- Ach, die xy war schon immer so ängstlich/so eine Nörglerin; die sieht doch eh immer nur das Negative
- Wenn ich ehrlich bin, haben sie mit vielen Bedenken Recht, aber ich kann ja nichts dagegen tun! Sprechen wir lieber nicht darüber...

Und, und, und... Fakt ist: Je mehr Bedenken du kennst, desto eher kannst du Konflikte vermeiden, indem du:

- a) Deine Führung und Kommunikation genau darauf abstimmt, Bedenken zu adressieren und möglichst auch zu nehmen
- b) Vertrauen gewinnt, weil du Sorgen anerkennt und gelten lässt – fachlich wie menschlich
- c) Die fachlichen/operativen Bedenken weiter trägt und damit ggf. das Projekt frühzeitig positiv beeinflusst bzw. spätere, teure Konflikte und Fehler vermeiden hilfst, die entstehen würden, wenn die Bedenken nicht gehört werden würden

Wenn es Bedenken gibt, sollten diese meistens gemeinsam mit dem Team besprochen werden, um Lösungen zu finden, die für alle Beteiligten akzeptabel sind. Manchmal, da wo es z.B. um Veränderungen geht, die den eigenen Job eines Mitarbeitenden massiv beeinflussen werden, bietet sich aber auch das 1:1 Gespräch an. Durch eine offene und transparente Kommunikation können Bedenken und Kritikpunkte frühzeitig erkannt und angegangen werden, was zu einem erfolgreichen Veränderungsprozess führen kann. Nicht umsonst sage ich gern: *Change ist Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation!* Natürlich: Nicht alle Sorgen und Bedenken lassen sich heute, und manche nicht einmal morgen beseitigen. Und dennoch: Ignorierst du die verschiedenen Bedenken im Team, nur weil du vielleicht gedanklich schon mit dem ein oder anderen Thema abgeschlossen hast, läufst du Gefahr, dass sich gleich dieser Fehler hier anschließt:

Fehler Nr. 5

Untergrundkämpfer im Untergrund lassen

Teammitglieder, die nie nach ihren Bedenken und ihrer Einstellung zum Veränderungsprojekt gefragt wurden oder die zwar gefragt wurden, aber deren Bedenken ignoriert werden, gehen mit der Zeit dazu über, ihre Bedenken nicht mehr offen zu äußern. Das ist gefährlich. Für dich, und wenn es sich um meinungsstarke und angesehene Mitarbeitende handelt, auch für das Projekt oder aber zumindest für die Produktivität im Projekt.

Raum geben

Wenn sich Teammitglieder gegen eine geplante Veränderung stellen, die Führungskraft davon jedoch nicht mitbekommt, kann dies zu einer Reihe von Problemen führen. Zum einen kann es zu einem Mangel an Erfolgsglauben und Leistung im Projekt kommen, da die Teammitglieder das Gefühl haben, dass ihre Bedenken und Meinungen nicht berücksichtigt werden. Zum anderen kann es zu Konflikten und Widerstand innerhalb des Teams führen, was die Umsetzung der Veränderung erschweren kann. Und es bindet mit hoher Wahrscheinlichkeit mehr Zeit, wenn in Fluren und Kaffeeküchen immer wieder dieselben – und oftmals immer emotionaler werdenden – Gespräche geführt werden, in denen im 1:1 oder in kleinen Gruppen diese Bedenken ausführlich ausformuliert und zugespitzt werden, als wenn du als Führungskraft den Raum dafür geben würdest: Mit allen Beteiligten zusammen und mit der Chance für dich, auf die Bedenken auch direkt adäquat zu reagieren...

Wohlfühlen

...zum einen, indem du auf ihre Bedenken und Meinungen eingehst, wie eben bereits erwähnt, auch wenn das manchmal mühselig erscheint. Punkt 3 und 4 helfen dir, die Notwendigkeit zu verstehen... Und auch wenn du sehr viel Zeit darauf verwendest oder dir bei manchen Mitarbeitenden scheint, sie wollen vor allem Aufmerksamkeit erlangen – höre nicht auf, mit den Bedenken zu arbeiten, sondern finde in diesem Fall lieber andere und für dich effektivere Formate dafür.

Feedback

Zum Beispiel kannst du eine Umfrage oder ein Feedback-Formular erstellen, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder ihre Meinungen und Bedenken äußern können. Das ist u.a. hilfreich, wenn du ein sehr großes Team führst oder wenn die Offenheit und Vertrautheit im Team dir nicht besonders hoch erscheint und Anonymität in der Umfrage ein Weg wäre, ehrliche Meinungsäußerungen zu erhalten. Es reicht dafür häufig ein kurzer Puls-Check – eine Umfrage mit nur wenigen Fragen, die wenig Zeit beansprucht.

Insgesamt ist es wichtig, dass du eine offene und transparente Kommunikation förderst und sicherstellst, dass alle Teammitglieder gehört werden. Durch eine offene und transparente Kommunikation können Bedenken und Meinungen frühzeitig erkannt und angegangen werden, was zu einem erfolgreichen Veränderungsprozess verhilft. Untergrundkämpfer können so vermieden werden.

Fehler Nr. 6

Alles allein machen wollen

Ein häufig unbewusst gemachter Fehler ist es, als Führungskraft nur selbst den Change zu promoten. Veränderungen müssen in der Regel von vielen verschiedenen Personen, Abteilungen oder Gewerken getragen werden. Warum diesen Umstand nicht nutzen? Wenn die Führungskraft allein für die Veränderung wirbt, vergibt sie die Chance, durch andere Erzählweisen und Pro-Argumente ein höheres Verständnis für die Veränderung bei mehr Organisationsmitgliedern zu schaffen. Und manchmal wird auch der besser gehört, der jemandem nähersteht – zum Beispiel die Lieblingskollegin.

Um erfolgreich Veränderungen umzusetzen, ist es daher wichtig, Multiplikatoren für die Veränderung zu finden und zu nutzen. Multiplikatoren sind Personen, die in der Organisation ein hohes Ansehen haben und in der Lage sind, andere zu beeinflussen und zu motivieren. Diese Personen können als Botschafter für die Veränderung fungieren und andere Teammitglieder dazu ermutigen, sich zu engagieren und zu unterstützen.

Multiplikatoren finden

Um Multiplikatoren zu finden, kann die Führungskraft eine Bestandsaufnahme der Organisation durchführen und nach Personen suchen, die angesehene Mitarbeitende sind und der Veränderung gegenüber positiv eingestellt sind. Du kannst dich dafür auch im Kollegenkreis oder im Team umhören.



Auch die kleine Übung aus Fehler Nr. 3 kann dir helfen, zu entdecken, wer bereits voll hinter der Veränderung steht.

Sobald die Multiplikatoren identifiziert wurden, ist es wichtig, sie in den Veränderungsprozess einzubeziehen, so dass die Multiplikatoren (häufig sind das mehr Menschen als im Projektteam) stringent weiter über die Veränderung und den Projektfortschritt informiert sind und besonders tief verstehen, warum die Veränderung notwendig ist und wie sie umgesetzt wird. Die Multiplikatoren können dann als Botschafter und Unterstützer für die Veränderung fungieren und ebenso andere Teammitglieder dazu ermutigen, sich zu engagieren und zu unterstützen.

Insgesamt ist es wichtig, Multiplikatoren für die Veränderung zu finden und zu nutzen, um sicherzustellen, dass die Veränderung von vielen verschiedenen Personen und Abteilungen getragen wird. Im Übrigen stellst du damit häufig auch gleich sicher, dass Untergrundkämpfer--Bedenken dich doch noch erreichen, falls es denn noch welche gibt, da du mit den Multiplikatoren im Austausch bleibst.

Fehler Nr. 7

Vergessen, quick wins zu finden und zu feiern

Planen, arbeiten, durch die Change-Kurve gehen, Fehler machen, Fehler korrigieren und sich Schritt für Schritt dem Ziel annähern. Bei manchen Change-Projekten geht das tagein tagaus für mehrere Jahre so, bis das Ziel auch wirklich erreicht ist.

Vergisst man in einem Veränderungsprozess, Quick Wins zu finden und zu feiern, kann dies dazu führen, dass das Team in komplexen und schwierigen Projekten das Gefühl hat, dass die Veränderung nicht erfolgreich ist oder dass es keine Fortschritte gibt. Das kann zu Frustration und Demotivation führen und den Erfolg des Veränderungsprozesses gefährden. Gerade die sehr engagierten Führungskräfte vergessen das Feiern der kleinen Erfolge jedoch nicht eben selten vor lauter Zielorientierung und Betriebsamkeit.

Von Quick wins

Sie sind die kleinen Erfolge, die schnell erreicht werden können und die das Team motivieren und ermutigen sollen, weiterzumachen. Sie können beispielsweise darin bestehen, aufzuzeigen, dass die Veränderung ein Problem lösen wird, das schon lange besteht, oder dass jemand durch die ersten Projektarbeiten eine kleine Verbesserung in einem Prozess oder auch eine technische Verbesserung erzielt. Oder dass sich jemand zum ersten Mal überwunden hat, in ein englischsprachiges Meeting zu gehen. Quick Wins sollten einfach erreichbar sein und sichtbare Ergebnisse liefern.

Frage dich

- Welche positiven Veränderungen wird uns das Projekt bringen?
- Welche davon kann ich sogar schon bald umsetzen (lassen)?
- Welche fachlichen und persönlichen Quick Wins habe ich bereits im Team erkannt und kann ich kommunizieren?
- Welche Quick Wins kann ich anstoßen, weil ich sehe, dass sie sich als Nebeneffekt des Projekts verwirklichen lassen?

Um Quick Wins zu finden, kann man auch das Team einbeziehen und gemeinsam nach Möglichkeiten suchen, kleine Erfolge zu erzielen und wenn ihr möchtet, auch nach außen zu kommunizieren. Man kann, so sie betroffen sein werden, auch Feedback von Kunden oder anderen Stakeholdern einholen, um zu erfahren, welche Verbesserungen schnell umgesetzt werden können und welche Auswirkungen sie haben werden. Es ist wichtig, die Quick Wins zu identifizieren und zu planen, um sicherzustellen, dass sie schnell erreicht werden können und dass das Team sie als Erfolg wahrnimmt.

Wenn Quick Wins erreicht werden, ist es wichtig, sie zu feiern und das Team zum Weitermachen zu ermutigen. Und ganz klar gilt das auch für die nicht ganz so schnell erreichten Ziele. Das kann durch eine kleine Feier oder eine andere Anerkennung der Mühen und der Leistung erfolgen – im Team oder auch sichtbarer im Unternehmen – wie es eben zu euch passt und vielleicht auch einmal etwas Besonderes wäre für das Team. Durch die Feier der (Quick) Wins wird das Team motiviert und ermutigt, weiterhin positive Veränderungen zu erreichen und vor allem auch im Gesamtprozess durchzuhalten.

Und gerade in schwierigen Projekten sind das gern die Momente, die ein Team zusammenschweißen.



KAPITEL 3

Fazit

Fazit

Zum guten Schluss

Du kennst jetzt die Fehler, die du vermeiden solltest, um dein Change-Projekt auf einfache Weise schneller gemeinsam erfolgreich zu machen. Leichter wird es vor allem dann, wenn du, der du selbst betroffen bist von dem Veränderungsprozess, authentisch bleibst und dir erlaubst, Schritt für Schritt zu gehen und vielleicht sogar Fehler anzusprechen und zu beheben, wenn du sie eben gemacht hast.

Auch wenn manches neu ist und du an einigen Stellen noch nicht genau weißt, wie genau du es umsetzen sollst: Fang einfach an es diesmal so zu machen. Auch ich habe als Change Managerin viele Dinge getan, die ich aus heutiger Sicht so nicht mehr tun würde auf dem Weg zu erfolgreicher Veränderung. Der beste Zeitpunkt, als Führungskraft ein guter Change Manager zu sein, war vielleicht schon vor einiger Zeit. Der zweitbeste ist heute.

Wenn du jetzt den nächsten Schritt machen willst, um dein Team professionell durch dein Veränderungsprojekt zu führen, dann lade ich dich zu einem Strategie-Gespräch ein, das ich kostenlos speziell für Menschen anbiete, die sich mein E-Book „[Die sieben größten Fehler, die verhindern, dass dein Team „Ja!“ sagt zur Veränderung](#)“ gesichert haben. Buch dich einfach hier für eine halbe Stunde ein:

<https://calendly.com/sophia-erfurt>

Ich wünsche dir ganz viel Erfolg bei eurer Veränderung!
Deine Sophia

Du willst absolut souverän durch den Change führen?

DANN BUCH DIR JETZT DEIN STRATEGIEGESPRÄCH MIT SOPHIA

Gemeinsam besprecht ihr, was deine Veränderungsziele für dich, für dein Team oder für deine Organisation sind. Dann schaut ihr euch den aktuellen Stand der Dinge an und welche Herausforderungen es auf dem Weg zum Ziel gibt. Danach entwerft ihr einen Schritt-für-Schritt-Plan und setzt ihn gemeinsam um, so dass du letztlich die Ziele erreichst, die du dir gesetzt hast.

JETZT ANMELDEN



S O P H I A E R F U R T
C H A N G E M A N A G E M E N T

copyright Sophia Erfurt 2023