

35. Wie können Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen „mitgenommen“ werden? Welche Umsetzungsstrategien gibt es dafür? Wie frühzeitig sollte dies geschehen?

Die Beantwortung dieser Fragestellung besteht aus drei Komponenten: Den Methoden, die man benutzt, um Mitarbeiter „mitzunehmen“, den Umsetzungsstrategien und dem „richtigen“ Zeitpunkt.

Methoden

Siehe dazu Frage 32

Umsetzungsstrategien

Als mögliche Umsetzungsstrategien ist das Bottom-up und Gegenstromprinzip zu empfehlen, Erfolg versprechend scheinen auch die beiden Konzepte „Prinzessinnen gewinnen“ und „Drachen töten“ zu sein. Siehe hierzu die nachfolgenden Folien, vor allem die „Freisetzung und Kanalisierung von Energien“.

Analogien sind im Rahmen eines Veränderungsprozesses immer sehr hilfreich, um Mitarbeiter mitzunehmen. Hier bieten sich z.B. Dialogbilder, story telling oder sogar das Unternehmenstheater an. Der Vorteil der Analogien liegt darin, dass sie die Mitarbeiter in einer anderen Art und Weise ansprechen und so nicht nur die Veränderungsbereitschaft sondern auch die Nachhaltigkeit fördern können.

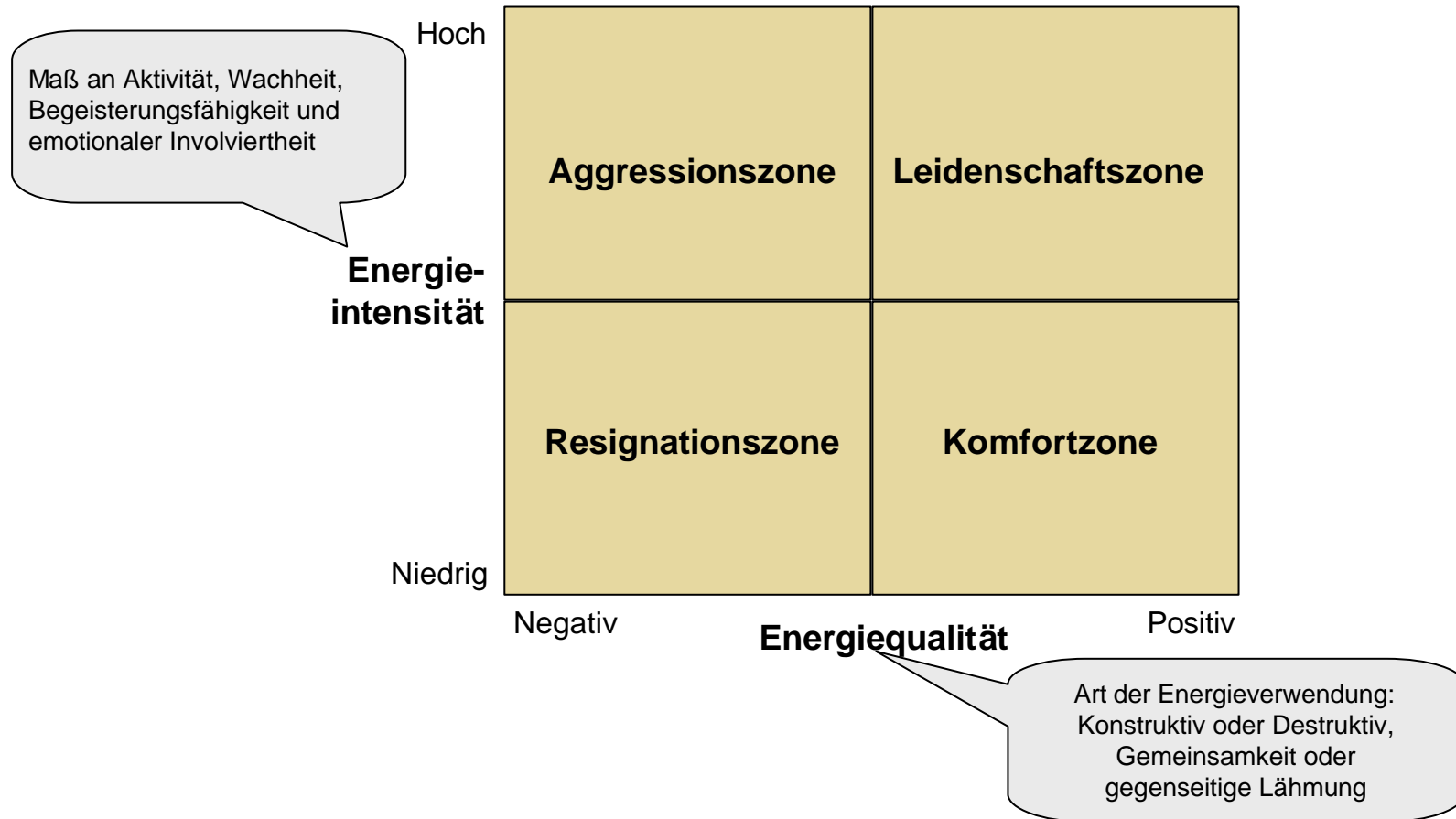
Zeitpunkt

Den richtigen Zeitpunkt kann man so pauschal nicht benennen. Der Zeitpunkt hängt sowohl vom Thema, der Dramatik einer Veränderung aber auch von den Möglichkeiten ab, die es im Rahmen einer Veränderung bezogen auf die Beteiligung von Mitarbeitern gibt. Wenn es vorteilhaft und möglich ist, können Mitarbeiter über entsprechende Verfahren sehr gut relativ früh einbezogen werden (z.B. durch Interviews, Befragungen, Projektteams, aber auch durch Großgruppenveranstaltungen). In anderen Fällen, wie zum Beispiel akuten Krisen, geht es erst einmal um ein schnelles Handeln, das Überleben zu sichern. Hier empfiehlt sich natürlich ein stärker Top-down gesteuerter Prozess. Die **Change-Landkarte**, die in der Beantwortung der **Frage 38** dargestellt wird, gibt zur Art der Einbindung und Steuerung weiter Auskunft.

Auf den folgenden Folien werden allgemeine Zusammenhänge zu den Veränderungsenergien in Unternehmen sowie mögliche Energiefallen thematisiert. Ergänzt wird dies durch die zwei bereits vorstehend angesprochenen Umsetzungsstrategien „Prinzessinnen gewinnen“ und „Drachen töten“.

Werden weitere Informationen gewünscht bzw. sollen diese Aussagen auf Ihre individuelle Situation bezogen werden, so mailen Sie einfach eine entsprechende Anfrage an fragen@shared-knowledge.com unter Angabe der Frage-Nr. 35 und wir leiten sie an den Autoren dieser Antwort weiter. Er wird ihre Fragen per Mail oder - falls gewünscht - telefonisch beantworten.

Energiezustände im Unternehmen



Darstellung nach: Goldwyn-Report, 14.02.2008

Energiezustände im Unternehmen

Energiezustände in Unternehmen

Energie- intensität	Hoch	Korrosive Energie Energie wird investiert in <ul style="list-style-type: none"> • Interne Kämpfe + Mikropolitik • Spekulationen über Firmenentscheidungen, Suche nach inoffiziellen Informationen 	Produktive Energie Energie wird investiert in <ul style="list-style-type: none"> • Enthusiasmus • Innovationen • Wachstum • Prozessoptimierung
	Niedrig	Resignative Trägheit Ruhezustand geprägt von <ul style="list-style-type: none"> • Enttäuschung • Wenig Interaktion im Unternehmen • Wenig Einsatz • Geringes Interesse 	Angenehme Trägheit Ruhezustand geprägt von <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit mit dem Status Quo • Niedrige Wachsamkeit für Veränderungen im Umfeld • Bequemlichkeit
		Negativ	Positiv
		Energiequalität	

Darstellung nach: Goldwyn-Report, 14.02.2008

Freisetzung und Kanalisierung von Energie

Zur Mobilisierung der Mitarbeiter (Übergang von der Ernüchterung zum Versuch im Rahmen der Schockkurve) muss Energie freigesetzt werden. Die Mitarbeiter müssen aus der Resignations- und/oder Bequemlichkeitszone in die Aggressions- oder Leidenschaftszone **geführt** werden.

Dabei bieten sich natürlich unterschiedliche Strategien an, Mitarbeiter aus ihrer Resignation oder Bequemlichkeit zu mobilisieren. Zwei Varianten sind das „*Drachen töten*“ und das „*Prinzessin gewinnen*“.

„**Drachen töten**“ bedeutet:

- die/eine externe Bedrohung sichtbar machen,
- die Bedrohung kommunizieren,
- den Fokus auf die Überwindung der Bedrohung legen
- Top-Down-Ansatz

Das Ziel dabei ist die Mitarbeiter aus der aus der Resignations- und/oder Bequemlichkeitszone in die Aggressionszone zu führen. Die Gefahr lauert bei Zielerreichung in dem Zurückfallen in die Komfortzone

„**Prinzessin gewinnen**“ bedeutet:

- Leidenschaft und Begeisterung erzeugen
- intrinsische Motivation anregen
- Träume ansprechen, die Prinzessin visualisieren

Das Ziel dabei ist die Mitarbeiter aus der aus der Resignations- und/oder Bequemlichkeitszone in die Leidenschaftszone zu führen.

Nachfolgende Übersichten visualisieren die

Energiefallen

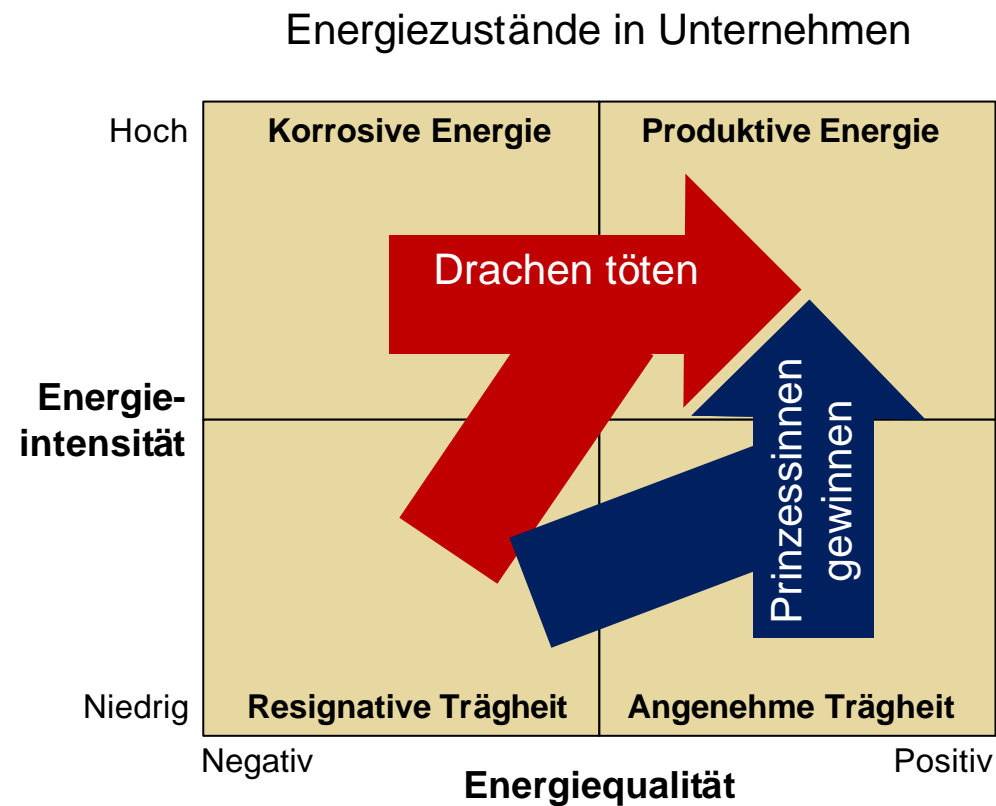
Aber jeder Weg ist natürlich auch dornenreich. Folgende „typische“ Energiefallen gibt es auf dem Weg aus der Resignations- und/oder Bequemlichkeitszone:

Durch ständig neue Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte durch z. B. einen **un**begrenzten Veränderungsprozess kann es zu Burnout-syndromen kommen. In dieser Beschleunigungsfalle bekommen die Mitarbeiter zu wenige Regenerationsmöglichkeiten.

Diese Trägheitsfalle entsteht häufig nach längeren Erfolgs- oder Mißerfolgsphasen. gekennzeichnet ist sie durch einen starken Rückgang des Engagements bzw des Ressourceneinsatz.

Wen Druck von außen ungefiltert und stark auf die Mitarbeiter und Führungskräfte wirkt entsteht die Korrosionsfalle. hierbei „reiben“ sich die Mitarbeiter nach und nach auf.

Strategien, um Veränderungsenergie zu erzeugen: „Prinzessinnen gewinnen“ vs. „Drachen töten“



Darstellung nach IFPM

Energiequellen, um Veränderungen zu mobilisieren

Prinzessinnen gewinnen

- Beschwören eines begehrenswerten Zieles (z.B. Marktführerschaft und Erschließung eines neuen, innovativen Geschäftsfeldes)

Drachen töten

- Aufstellen eines Bedrohungsszenario (z.B. Unternehmen ist nicht überlebensfähig in derzeitiger Form)



Erzeugung von Veränderungsenergie durch glaubhafte Darstellung von Veränderungsnotwendigkeit (z.B. auf Großgruppenveranstaltung)