

Mut zur Veränderung – drei hilfreiche Tools

„Ich ertrage dieses Pingpong in den Meetings nicht mehr“, sagt Louise Roxin, Director HR Programme bei der Vista AG. „Allen ist klar, dass sich etwas verändern muss, aber keiner fängt an – oder nach einigen Wochen ist bereits die Luft raus.“ „Das stimmt“, erwidert HR Mitarbeiter Chris Schneider. „Das Problem zieht sich aber durch alle Bereiche. Wir brauchen neue, spezialisierte Mitarbeiter, und wir brauchen eine erhöhte Motivation über alle Hierarchieebenen, um voll durchzustarten.“ „Okay“, setzt Roxin nach. „Wie schaffen wir das also?“

Eine interessante Frage: Wie schafft man in einer festgefahrenen Struktur Freiraum, in dem sich Kreativität und Innovationen entfalten können? Wie lassen sich veränderungsgestresste Mitarbeiter neu motivieren, um endlich ins Tun zu kommen? Welche Impulse können Sie setzen, um den Stein ins Rollen zu bekommen? Dazu die folgenden drei Empfehlungen.



HINWEIS

Wie sehen viele Change-Prozesse normalerweise in ihrem Ablauf aus? Die Notwendigkeit für Veränderung wird erkannt, die Führungsriege setzt sich – vielleicht sogar mit einem externen Berater oder Coach – zusammen, und am Ende mehrerer isolierter Workshops steht ein Strategiepapier, auf dem das Veränderungswürdige ausdruckslos festgehalten wird. Emotionen? Fehlanzeige. Motivierend? Eher weniger! Erfolgreich? Meistens nicht!

1) Storytelling: Beginnen Sie mit einer Geschichte!

Ein oft unterschätztes, aber unglaublich wichtiges Tool in jedem Veränderungsprozess ist Storytelling. Informationen werden in Form einer Geschichte weitergegeben. Menschen merken sich Inhalte viel leichter, wenn sie als Ablauf von Ereignissen vermittelt und mit Emotionen aufgeladen werden, statt als einzelne Aussagen ohne Zusammenhang und ohne ein Gefühl auszulösen. Geschichten erzählen ist nicht nur eine uralte Art, Wissen zu vermitteln und andere zu unterhalten, sondern auch ein wichtiger Beitrag für den Zusammenhalt in Gruppen, Teams und Organisationen. Zudem ist Storytelling ein Alltagsphänomen.

Denken wir nur an Familiengeschichten, mit denen bestimmte Werte und Einstellungen (un-)bewusst transportiert werden. Oder der Klatsch am Kaffeeautomaten über Erlebnisse mit Kollegen und Kunden, die auch der persönlichen Psychohygiene dienen. Immer geht es um ein Ereignis oder ein herausforderndes Problem – und darum, wie

ein Problem gelöst oder umgangen wird oder jemand daran scheitert.



BEISPIEL

Ein eindrucksvolles Beispiel für gelungenes Storytelling ist die „Red Bull Stratos“-Kampagne – Red Bull, die Marke, die Flügel verleiht, gab der Essenz dessen, für das sie steht, etwas Greifbares, als sie Felix Baumgartner bei dem Freefall-Sprung aus der Stratosphäre begleitete.

Greifen Sie auch kleine Erfolge auf für Ihre Storys

„Gibt es eigentlich einen Austausch über gute Erfahrungen in den einzelnen Abteilungen?“, fragt Roxin. Die Antwort auf ihre Frage ist ernüchternd. „Mit positiven Erlebnissen kommen die Mitarbeiter immer wieder mal zu mir“, erklärt Schneider. „Insbesondere wenn sie nach Rücksprache eine Aufgabe erfolgreich erledigen konnten. Mein Eindruck war, dass sie mit mehr Elan und Energie weiterarbeiteten. Ich gehe davon aus, dass sie in der Folge produktiver waren.“ Diese Erfolgsgeschichten sind gerade in Change-Prozessen wichtig. Herauszuarbeiten, wie der Held (also der betreffende Mitarbeiter) vor einem Problem stand und dieses schließlich gelöst hat, gibt einen Extra-schub Motivation.

Gehen Sie auf Schatzsuche

Storytelling ist wertvoll, um die Juwelen, also das, was Menschen erfolgreich geschafft haben oder was in der Organisation gut läuft, durch gezielte Fragen zu entdecken. Damit wird zum einen das Potenzial für Erfolg und zum anderen die Möglichkeit, Erfolg zu wiederholen, aufgespürt. Das Reden auf der einen und das unaufgeregte Zuhören auf der anderen Seite kriert „magische“ Momente der konzentrierten Ruhe, wie sie inmitten eines Umbruchs benötigt werden.

2) Der goldene Kreis: Beantworten Sie zuerst die Sinnfrage

Bereits bei der täglichen Arbeit in vielen Unternehmen erlebt man, was spätestens im Change-Prozess fatal wird. Es ist klar, was gemacht werden soll – und an der Stelle hört es auf. Nur wenige Unternehmen definieren, wie etwas gemacht werden soll. Und bei der Antwort auf die Frage nach dem „Wofür“ stehen schließlich einige wenige allein auf weiter Flur.

Um dem entgegenzuwirken, hat Simon Sinek die Methode des Golden Circle entwickelt. Übersichtlich, praktisch und schnell geht es darum, mit möglichst wenig Aufwand viel Output zu erzeugen und ultimativ vor jedem Change-Prozess die letztlich entscheidende Frage zu beantworten:

Wofür tun wir das, was wir tun?

Hier kann die Antwort nicht einfach bei finanziellen Aspekten liegen – das ist natürlich ein angenehmer Nebeneffekt. Zusätzlich geht es aber darum, einen tieferen Sinn und Zweck zu finden und um emotionale Botschaften und Motivation. Die Zeit ist reif für die Sinnfrage. Ist diese nicht geklärt, fördert das unbewusst den Widerstand – wissen die Mitarbeiter im Gegensatz um das „Warum“ bzw. „Wofür“, werden Energien und Motivation entfesselt.

BEISPIEL

Dabei können Sie sich durchaus an den ganz Großen orientieren, zum Beispiel an Amazons Vision, das kundenfreundlichste Unternehmen der Erde zu sein. Sich Inspiration von außen zu holen, ist in Ordnung – letztlich muss die Vision als Antwort auf das „Wofür“ aber individuell zum Unternehmen passen.

Nach dem „Wofür“ folgen das „Was“ und „Wie“

Die Arbeit mit dem Golden Circle steht also stets am Anfang eines Workshops oder eines Change-Vorhabens. Auf einem Plakat befinden sich drei konzentrische Kreise – der äußere steht für das „Was“, der mittlere für das „Wie“, der innere schließlich für das „Wofür“. Sinek empfiehlt, von innen nach außen durch den Circle zu gehen. Auch Roxin und Schneider beginnen also damit, das Wofür-Ziel zu definieren.

3) Das Persona-Konzept: Finden Sie die idealen Mitarbeiter

Ursprünglich in der Marketingwelt verankert, kann das Persona-Konzept auch bei internen Veränderungen im Unternehmen nützlich sein – beispielsweise für HR auf der Suche nach neuen Talenten, die nie dagewesene Anforderungen optimal erfüllen.

Eine Persona beschreibt eine Personengruppe – in diesem Fall die Gruppe der idealen Bewerber, die in sich möglichst homogen sein sollte. Eine Persona ist damit eine Art Prototyp des gesuchten Mitarbeiters. Diese Persona wird dann genauer be-

schrieben – ihre Eigenschaften, Wünsche, Bedürfnisse, Werte und Ziele.

Beteiligen Sie die Mitarbeiter an der Suche

Um mithilfe des Persona-Konzepts das perfekte Match für ein Unternehmen zu finden, wird ein Workshop veranstaltet, an dem neben HR möglichst auch Mitarbeiter aus diversen Fachabteilungen, Manager, New Hires des Unternehmens oder Werkstudenten teilnehmen. Für ungefähr zwölf Teilnehmer wird ein Raum mit ausreichend Platz benötigt, um vier vorbereitete Poster ausgedruckt an die Wand zu hängen. Auf diesen befinden sich die Persona-Templates mit unterschiedlichen Fragestellungen.

Anforderungsprofile und Stellenanzeigen zu den bislang gesuchten Kandidaten werden verteilt. Die Profile von alten Bewerbern erweisen sich oft als Goldgrube beim Erarbeiten einer Persona. Auch wenn die betreffende Person nicht mehr verfügbar ist, regen solche Unterlagen neue Ideen an.

So nutzen die Teilnehmer verschiedene Informationsquellen, um sich ein noch genaueres Bild vom idealen Bewerber zu machen. Fragestellungen sind beispielsweise:

- Warum ist die Stelle im Unternehmen attraktiv für die Persona?
- Wie kann die Stelle an diese Persona verkauft werden?
- Was mag der Kandidat besonders?
- Was wäre ein typischer Satz von ihm?
- Was hindert ihn daran, die Stelle anzunehmen?

In einem Workshop schafft man es in der Regel, drei bis fünf Personae für entsprechend unterschiedliche Stellen zu erarbeiten.

Pro Change: Erweitern Sie Ihre Toolbox

Mithilfe dieser drei Tools gelingt es Unternehmen, an den wichtigen Punkten vor jedem Change anzuknüpfen: Wie kommuniziere ich? Wofür mache ich das Ganze überhaupt? Welche Personen brauche ich davor, währenddessen, danach? Mittelpunkt bei allen Tools ist die kreative und kollaborative Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg, die kreative Co-Creation. Mithilfe dieser Methoden werden die Mitarbeiter eingebunden, die der Change wirklich betrifft. Durch unterschiedliche Blickwinkel erhält man im Idealfall stets eine 360-Grad-Sicht auf die Strategie selbst und ihr wünschenswertes Ergebnis. Also: auf zum co-kreativen Change! ■

Autorin: Susanne Nickel ist Expertin für Change 4.0 und innovatives Leadership.

BUCH-TIPP

Die neue Unternehmenswelt wird getrieben vom Wandel. Das vorliegende Buch zeigt Unternehmen praxisnah, wie Veränderungen gelingen.



HINWEIS

Eine Kultur zu verändern bedeutet, komplett neue Gewohnheiten, Muster und Rituale zu bauen. Das beginnt bei den Kandidaten, die man auswählt und einstellt. Ein Persona-Workshop stellt sicher, dass verschiedene Personen mit unterschiedlichen Ansichten, Erfahrungen und Erwartungen gehört werden. Am Ende ergibt sich so der Kick-off für eine neue Recruiting-Strategie, die Bewerber für neue Aufgaben innerhalb der sich verändernden Welt zutage fördert.