

Gewinnen Sie Ihr Team für Veränderungen

Warum Sie bei Ihrer unternehmerischen Jahreszielplanung für 2018 das Thema Wandel und Veränderung besonders im Auge haben sollten

Von Volkmар Helfrecht

Wenn unternehmerische Ziele nicht erreicht werden, dann liegt es häufig daran, dass diese von den Beteiligten zu viel Veränderung erfordern. Ziele haben ja immer etwas mit Wandel und Veränderung zu tun: Wir verlassen die aktuelle Situation, um uns in eine neue zu begeben. Und je mehr Veränderung in einem Ziel steckt, desto schwerer fällt es, dieses zu realisieren.

Aus diesem Grund empfehle ich Ihnen, Ihre für 2018 festgelegten Unternehmensziele genauer unter die Lupe zu nehmen: Prüfen Sie, welche Veränderung jeweils notwendig ist und ob Ihr Team hierfür sowohl ausreichend veränderungswillig als auch veränderungsfähig ist.

Definieren Sie qualitative Ziele

Viele Firmen operieren ausschließlich mit quantitativen **Ergebniszielen**: Sie legen fest, welche Zahlen sie erreichen wollen, etwa Umsatz, Gewinn oder Rendite. Was sie nicht festlegen, sind **qualitative Ziele**, die die notwendigen Veränderungen aufzeigen und bewirken. Wenn Sie sich zum Beispiel für 2018 eine Umsatzsteigerung von zehn Prozent vorgenommen haben, dann sagt dieses Ergebnisziel zunächst nichts darüber aus, was Sie und Ihr Team zu tun haben, um diesen Wert zu erreichen. Die Zehn-Prozent-Steigerung ist letztendlich die Nutzenernte, die Sie erhalten wollen.

Aber die wesentliche Frage bleibt offen: Erreichen Sie mit Ihrem Team dieses Umsatzziel, wenn Sie Ihre Arbeit einfach so erledigen wie bisher – oder benötigen Sie Veränderungen, um diesen Wert zu schaffen? Falls ja, wäre zu klären, welche Anpassungen beziehungsweise Neuerungen notwendig sind. Daraus ergeben sich **Veränderungsziele**, also Vorhaben oder klare Projekte, die Sie umsetzen müssen, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Und diese Punkte sind die eigentlichen Herausforderungen, vor der Sie und Ihre Mitarbeiter stehen.

Gewinnen Sie Ihr Team für Ihre Ziele

Wichtig ist, dass das Team sowohl veränderungswillig als auch veränderungsfähig ist. Verordnen Sie einem Mitarbeiter ein Ziel, das dieser rational vielleicht noch unterstützt, emotional jedoch ablehnt, dann wird es ihm an der Veränderungswilligkeit fehlen. Erklären Sie deshalb Ihre Ziele, gewinnen Sie Ihr Team für diese Vorhaben, für die Notwendigkeit von Veränderung. Was es darüber hinaus noch braucht, ist die Fähigkeit, die Veränderung zu realisieren – also Maßnahmen zur Zielerreichung systematisch zu planen und kontrolliert umzusetzen.

Ein Team, das seit Jahren keinen Wandel mehr umsetzen musste, wird Schwierigkeiten haben, wenn Ziele anstehen, die Veränderung mit sich bringen. Es fehlt zum einen an der Kompetenz, wie solche Projekte planerisch angepackt werden, zum anderen an der Disziplin, gewohntes Handeln abzustellen und neues zu etablieren. Eine Mannschaft hingegen, für die Wandel üblich ist, besitzt die notwendigen Fähigkeiten und kann daher Ziele mit einem hohen Veränderungsgrad leichter umsetzen. Achten Sie deshalb darauf, dass Ihr Team in Sachen Wandel und Veränderung stets fit bleibt.

Drei Arten von Veränderungszielen

Veränderungsziele lassen sich in drei Kategorien einteilen, je nachdem, wie hoch der Veränderungsgrad ist: Routineziele, Sonderziele und Wandelziele.

Routineziele sind alle Ziele, bei denen Ihre Mitarbeiter bereits wissen, was zu tun ist und wie es zu tun ist, da der Inhalt des Ziels bekannt ist. Sollten Sie sich zum Beispiel entscheiden, dass 2018 statt bisher drei Kundenevents fünf durchgeführt werden, dann ist das zwar eine Veränderung, aber Ihr Team weiß, was zu tun ist. Es stellt höchstens zeitlich eine Herausforderung dar, aber nicht inhaltlich beziehungsweise fachlich. Niemand muss Gewohnheiten verändern.

Bei **Sonderzielen** handelt es sich um klassische Projekte. Es sind Ziele, die für Ihr Team inhaltlich neuartig sind. Eine dauerhafte Verhaltensänderung ist aber nicht notwendig, denn das Vorhaben hat einen festgelegten Anfang und ein festgelegtes Ende. Beispielsweise entscheiden Sie sich für neue Büro-Mietflächen, und es steht ein Umzug an. Dies mag für viele Mitarbeiter eine neue Situation sein, und das Team, das für das Projekt zuständig ist, steht vor der ein oder ande-

ren logistischen Herausforderung. Doch nachdem Sie die neuen Büros bezogen haben, ist das Ziel erfolgreich realisiert und der gewohnte Ablauf kann fortgesetzt werden.

Ziele, die von Ihren Mitarbeitern dauerhafte Veränderungen in ihrem Arbeitsverhalten erfordern, nennen wir **Wandelziele**. Ausgehend vom vorherigen Beispiel liegt hier ein Wandelziel vor, wenn durch den Umzug in die neuen Räumlichkeiten auch prozessuale Veränderungen in der Arbeitsweise des Teams notwendig werden. Das sind die schwierigen Vorhaben, denn gewohnte Routinen müssen aufgebrochen und neue Abläufe erlernt werden. Aus diesem Grund werden Sie hier möglicherweise mit Widerstand rechnen müssen.

Es gibt auch Vorhaben, die für manches Teammitglied ein Wandelziel darstellen, für andere hingegen Routine. Führen Sie beispielsweise eine neue ERP-Datenbank ein, dann ist es für Mitarbeiter, die bereits in anderen Unternehmen mit diversen ERP-Systemen gearbeitet haben, keine große Herausforderung, sich erneut auf eine neue Datenbank einzustellen. Für Mitarbeiter, die solch eine Veränderung in den letzten Jahren nicht erlebt haben, handelt es sich hingegen um ein Wandelziel.

Prüfen Sie Ihre für 2018 definierten Unternehmens-Jahresziele doch einmal daraufhin, wie viel Wandel und Veränderung damit jeweils verbunden ist. Achten Sie darauf, dass jeder Mitarbeiter die von ihm geforderte Veränderungsfähigkeit hat und niemand überfordert wird. Ihr Team wird scheitern, wenn Sie es mit zu viel Veränderung auf einmal belasten. Wie viel Wandel Ihr Unternehmen verträgt, hängt letztendlich von jedem Einzelnen und dessen Veränderungswilligkeit sowie -fähigkeit ab.

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter

Abschließend noch ein paar Tipps, wie Sie einen Mitarbeiter dabei unterstützen, ein Wandelziel zu erreichen:

1. Geben Sie ihm ein klares, schriftlich formuliertes und widerspruchsfreies Ziel.
2. Erläutern Sie die Bedeutung, also den Sinn des Ziels.
3. Versuchen Sie, das Ziel bildhaft zu beschreiben, um die Vorstellungskraft zu unterstützen.
4. Stellen Sie eine angemessene Belohnung in Aussicht. Das muss nicht finanziell sein.
5. Vertrauen Sie dem Mitarbeiter und zeigen Sie ihm das.

6. Achten Sie darauf, dass er die Umsetzung gut plant (Was brauchen wir und was muss ich/müssen wir tun, um dieses Ziel zu erreichen?).
7. Organisieren Sie Mitstreiter und ein unterstützendes Umfeld.
8. Achten Sie auf Kontrolle und soziale Verpflichtung.
9. Feiern Sie den ersten, wenn auch kleinen Erfolg.
10. Bleiben Sie beharrlich und zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Ihnen das Ziel wichtig ist.

Und sollte das ein oder andere Mal ein Wandelziel nicht so schnell umgesetzt werden, wie Sie es sich vorgestellt haben, dann trösten Sie sich mit Mark Twain: „Eine Angewohnheit kann man nicht aus dem Fenster werfen – man muss sie die Treppe hinunterprügeln, Stufe für Stufe.“

6.857 Zeichen

Zum Autor:



Volkmar Helfrecht ist Vorstand der HelfRecht Unternehmerische Planungsmethoden AG, Bad Alexandersbad (www.helfrecht.de). Wenn Sie mehr über das Planungs- und Managementsystem von HelfRecht erfahren wollen oder wenn Sie wissen wollen, wie Sie vom HelfRecht-System (Führungskompetenz, Selbstorganisation, Ziel- und Zeitmanagement, Unternehmensführung) profitieren können, erreichen Sie Volkmar Helfrecht unter E-Mail v.helfrecht@helfrecht.de oder per Telefon unter 09232 / 6010.

© HelfRecht-Unternehmerzentrum, Bad Alexandersbad

Kontakt:

HelfRecht AG
Markgrafenstraße 32
95680 Bad Alexandersbad
Telefon 09232 / 601 - 250
Telefax 09232 / 601 - 282
E-Mail info@helfrecht.de