

Die Bedeutung des ersten Aufschlags in Veränderungsprojekten

Warum die Kick-Off-Veranstaltung im Change-Projekt elementar wichtig für den Gesamtprozess ist

Was hat ein Aufschlag, den wir beispielsweise aus dem Tennis kennen, mit Veränderungsprojekten zu tun? – Der Vergleich „Veränderungsprojekt“ und „Tennispiel“ passt in mancher Hinsicht, denn:

- Gute Tennisspieler und Change-Manger wissen über die Bedeutung eines guten, kraftvollen Aufschlags, um das Spiel ins Laufen zu bringen.
- Es geht in beiden Gebieten um eine Art Spiel – einerseits um das Interaktionsspiel mit den Mitarbeitern und andererseits um den Ballwechsel. Beide halten das Spiel in Fluss und können es zu einer spannenden Angelegenheit machen
- Es geht zudem um eine gute Vorbereitung, damit Aufschlag und Spiel stimmig werden.

Warum passt das Bild nicht? Es geht in Veränderungsprojekten nicht um Gewinner und Verlierer. Konzentrieren wir uns aber nicht auf diese Thematik, sondern nehmen wir nur den Aufschlag als Metapher für einen guten Kick-Off im Changeprojekt.

In gelungenen Change-Projekten setzen die Ballwechsel Kräfte frei. Im Mittelpunkt des Geschehens steht hier nicht der Sieg oder die Niederlage sondern das gemeinsame Ergebnis, das durch das Spiel erreicht wurde.

Eine gute Kick-Off-Veranstaltung ist der Aufschlag des Change-Prozesses und erreicht die Mitarbeiter auf verschiedene Weisen:

1. im Verstand
2. im Herzen
3. löst Bewegung aus und zeigt,
4. dass die Veränderung herausfordernd und handhabbar ist.

Das Spiel im Kick-Off-Meeting ist dann gelungen, wenn sich die Gruppe der Veranstalter (in den meisten Fällen Führungskräfte) Gedanken, um einen punktgenauen Aufschlag machen, aber auch den Return der Mitarbeiter mit einplanen. Was heißt das konkret?

1. Die Haltung vor dem Aufschlag – engagierte Gelassenheit

Führung mit Hektik wirkt oft planlos auf die Mitarbeiter. Zugegeben, in schwierigen Unternehmenslagen, in denen ein Veränderungsprojekt schnell in die Wege geleitet werden muss, ist es oft schwierig, die Ruhe zu bewahren. Jedoch kann ein souveräner Aufschlag nur aus einer inneren Ruhe erfolgen. Oft ist es die Aufgabe der externen Beratung, die Führungskräfte in die Stabilität einer engagierten, gelassenen Haltung zu bringen.

2. Mit punktgenauem Aufschlag die Botschaft klar herausarbeiten

Was wollen wir den Mitarbeitern sagen? Es geht darum in der Botschaft kurz und klar, den Verstand anzusprechen: Was wird sich ändern? Warum? Wie? Bis wann? Und wer?

Gleichzeitig ist es bedeutsam, neben den rationalen Aspekten, das Herz anzusprechen. Dies gelingt, wenn bisherige Leistungen gewürdigt und nicht herabgewertet werden, wenn eine positive Vision ausgesprochen und die Vorteile der Veränderung herausgearbeitet werden.

Natürlich hilft es auch, wenn mit Bildern gesprochen wird (Wobei es schon kritisch zu bewerten ist, dass bei schätzungsweise jeder dritten Change-Botschaft mittlerweile ein Segelboot auftaucht. Das nutzt sich dann auch schnell ab und bewirkt das Gegenteil). Wichtig ist, dass die Führung durch Haltung und Inhalt eine Klarheit vermittelt, die für die Anwesenden herausfordernd, aber handhabbar ist.

3. Den Spieler zum Mitspielen einladen – die Fragen der Beteiligung

Von besonderer Bedeutung ist es, bereits vor dem Kick-Off zu klären, wer die Beteiligten sein werden. In dieser Phase neigen Führungskräfte häufig dazu, bereits viele Prozessfragen vorab zu beantworten und abzuschließen. Damit tummeln sie sich allerdings auf den „Expertenplätzen“ der Mitarbeiter. Denn schließlich sind die Mitarbeiter oftmals die Experten für die Veränderung, von der sie und ihr Bereich betroffen sind. Führungskräfte, die wichtige Prozessfragen vorab beantworten können damit unnötigen Widerstand verursachen.

Es ist also wichtig, diese Fragen im Vorfeld nicht zu beantworten, sondern in die Change-Projekte einzuarbeiten. So entstehen eine Reihe von Umsetzungsprojekten in denen die Mitarbeiter die eigenen Bedenken bearbeiten können.

Ein gutes Beispiel für eine solche Frage ist der Punkt Zeit. Wenn ich in Change-Projekten Führungskräfte frage, was wohl der erste Aspekt sein wird, den ihre Mitarbeiter in der Teeküche vorbringen werden, nachdem sie den Inhalt des Veränderungsprojektes erfahren haben, sagen diese oft: „Als hätten wir hierfür jetzt noch Zeit!“. Führungskräften empfehle ich hierauf zu antworten: „Da haben Sie recht. Deshalb haben wir ein vorgelagertes Kurzprojekt mit Mitarbeitern und Führungskräften aufgesetzt, dass sich mit der Ressourcenplanung befasst – hier müssen die Antworten auf Ihre Frage gefunden werden.“

4. Keinen Aufschlag ohne Return – Feedback in der Großgruppe

Die Betriebsversammlung endet, aber die Gespräche über das Gesagte auf den Fluren und in der Teeküche beginnen gerade erst. Dies ist kein notwendiges Übel, sondern ein Potenzial, die eine betriebsweite Kommunikation in Bewegung bringt. Problematisch ist allerdings, dass diese Kommunikation häufig in den Teeküchen verhallt und das Spiel so unkoordiniert zum Schwingen bringt.

Ein gelungenes Kick-Off hingegen fordert das erste Feedback in der Großgruppe ein. In Großgruppen werden allerdings eine geeignete Technik oder moderierte Workshops benötigt, um mit den Mitarbeitern in das Gespräch zu kommen. In jedem Fall braucht es das Feedback, damit die Mitarbeiter spüren, dass ihre Mitarbeit und ihre Beiträge gefragt sind. Deshalb fließen die Feedbackbeiträge aus den Workshops auch in die Projektarbeit der ab dann arbeitenden Projektgruppe mit ein.

Wenn es gelingt diese vier Kernpunkte bei einem Change-Kick-Off zu berücksichtigen, sind die Mitarbeiter im besten Fall positiv aufgerüttelt und begleiten den nun nachfolgenden Change in einer positiven Erwartung. Natürlich muss dann auch wie bei einem Tennisspiel ein spannendes Spiel folgen, mit einem schwungvollen Anfangsball ist dies jedoch viel leichter möglich.