

# Veränderungsunwillige Mitarbeitende? So gewinnen Sie diese!

Veränderungsprozesse gehören in der Führung zum Anspruchsvollsten – denn alle wollen Veränderung, aber nicht bei sich selbst, sondern bei anderen. Umso entscheidender ist, dass Sie Ihre Mitarbeitenden bei ihren unterschiedlichen Persönlichkeiten dort abholen.

Wo Menschen zusammenarbeiten, treffen auch verschiedene Persönlichkeiten aufeinander. Das DISG-Profil erfasst Persönlichkeiten in vier Verhaltenstendenzen, die wir alle mehr oder weniger in uns tragen. **Dominant:** eher aufgabenorientiert und eher bestimmt auftretend (extrovertiert); **initiativ:** eher menschenorientiert und eher bestimmt auftretend (extrovertiert); **stetig:** eher menschenorientiert und eher zurückhaltend (introvertiert); **gewissenhaft:** eher aufgabenorientiert und eher zurückhaltend (introvertiert).

In Veränderungsprozessen brauchen wir alle Persönlichkeiten. Sie alle sind wichtig und unersetzlich für den Geschäftserfolg. **Dominant:** starker Leader, der Probleme gerne anpackt und entscheidungsstark ist; **initiativ:** kommunikativ-emotionaler Leader, der die Mitarbeitenden für Neues gewinnen kann und breit akzeptiert ist; **stetig:** starker Umsetzer, der unterstützt, wirksam zusammenarbeitet und Wertschätzung erhalten will; **gewissenhaft:** Experte in seinem Fachbereich, der für Struktur und Qualität steht und Dinge richtig machen will.

## Warnsignale von Veränderungsunwilligkeit erkennen

Alle wollen Veränderung – es soll besser werden. Aber nur wenige wollen sich selbst verändern. Verändern sollen sich die anderen. So unterschiedlich die Persönlichkeiten, so unterschiedlich zeigt sich Veränderungsunwilligkeit. **Dominant:** greift verbal an, argumentiert dagegen, macht Vorwürfe, polemisiert, droht direkt oder indirekt; **initiativ:** greift nonverbal an, regt sich auf, sucht Verbündete, beteiligt sich an Gerüchten, verbreitet Unruhe; **stetig:** zieht sich zurück, schweigt, ist unaufmerksam, zeigt Gleichgültigkeit, ist lustlos und erschöpft, kündigt innerlich; **gewissenhaft:** zieht sich zurück, zieht Dinge ins Lächerliche, debattiert Unwichtiges, schweigt oder kocht innerlich, weicht Gesprächen aus.

## So zeigen Sie Veränderungsnotwendigkeit wirkungsvoll (Sollen)

Veränderungsprozesse beginnen damit, dass jeder die Notwendigkeit für Veränderung versteht und annimmt. Die Probleme der gegenwärtigen Situation und die daraus abgeleiteten Ziele der Veränderung müssen aufgezeigt werden. Das «Sollen» muss je nach Persönlichkeit anders kommuniziert werden. **Dominant** – das «Was» im Fokus: Ziele trans-

parent, klar und glaubwürdig kommunizieren, schnell erreichbare Zwischenziele aufzeigen; **initiativ** – das «Wer» im Fokus: Ziele emotional ansprechend kommunizieren, Status der Veränderung transparent kommunizieren, formellen und auch informellen Austausch pflegen; **stetig** – das «Wie» im Fokus: konkret kommunizieren, wie die Veränderung aussehen soll, persönliche Sicherheit zusichern, langfristige Vorteile der Veränderung gegenüber kurzfristigen Nachteilen konkret aufzeigen; **gewissenhaft** – das «Warum» im Fokus: konkret kommunizieren, warum die Veränderung unverzichtbar ist, detaillierte Informationen geben, wie die Veränderung von Ist zu Soll aussehen wird.

## So erreichen Sie Veränderungsfähigkeit (Können)

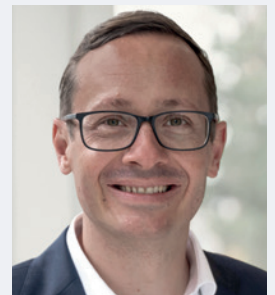
Nachdem das «Sollen» klar ist, geht es darum, die verschiedenen Persönlichkeiten für die Veränderung zu befähigen. Für das «Können» brauchen die Mitarbeitenden Unterschiedliches. **Dominant:** neue Vorschläge aufnehmen und fördern, Hilfsmittel für schnell erreichbare Ergebnisse anbieten; **initiativ:** Kommunikation und Austausch ermöglichen und fördern, Involvierung gezielt fördern; **stetig:** ausreichend Zeit geben, Wissen und Hilfsmittel anbieten, kollegiale Beratung ermöglichen; **gewissenhaft:** Aktivitäten organisieren lassen, Zahlen, Daten, Fakten sammeln und analysieren lassen.

## So erreichen Sie Veränderungswille (Wollen)

Auf dem «Sollen» und dem «Können» aufbauend gilt es, in Veränderungsprozessen den Veränderungswillen laufend zu stärken. Das gelingt je nach Persönlichkeit unterschiedlich. **Dominant:** auf Eigenantrieb setzen anstatt Druck ausüben, Raum für eigenverantwortliches Gestalten bieten; **initiativ:** Zuversicht zeigen und kommunizieren, Anerkennung und Lob ausdrücken; **stetig:** aufzeigen, wie die eigene Einstellung die Motivation steigern kann, Raum bieten, um Neues zu verinnerlichen; **gewissenhaft:** Möglichkeiten bieten, nicht mehr passende Strukturen zu ändern, Raum für fundierte Analyse bieten.

Meine Erfahrung aus der Coaching-Praxis zeigt, dass Menschen zu verstehen und entsprechend ihrer Persönlichkeit abzuholen für den Geschäftserfolg entscheidend ist.

### DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller. **ledergerber-partner.ch** Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.

Den Beitrag  
finden Sie auch  
online  
[it-markt.ch](http://it-markt.ch)