

LEITFADEN

Veränderungsbereitschaft schaffen

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich häufiger mit dem Klischee konfrontiert, sie seien nicht veränderungsbereit und beispielsweise nicht offen für Weiterbildung.

Untersuchungen zum Change Management zeigen, dass Menschen – unabhängig vom Alter – oft nicht von vornherein die gewünschte Veränderungsbereitschaft mitbringen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Generell bedeutet Veränderung für viele zunächst den gefühlten Verlust von Sicherheit. Bekannte Lösungen und Kompetenzen werden unter Umständen weniger gebraucht. Ablehnung und Selbstzweifel können die Folge sein.

Folgende Schritte können helfen, ältere Mitarbeitende für Veränderung zu gewinnen:

Verständnis fördern und Wertschätzung zeigen

Mitarbeitende werden vor allem dann bereitwilliger zuhören, wenn Sie den Gesprächseinstieg wertschätzend gestalten.

- Würdigen Sie die bisherigen Leistungen, zeigen Sie Wertschätzung für die vorhandenen Kompetenzen, für den großen Wissensschatz und die Expertise, die insbesondere ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mitbringen.
- Nehmen Sie Bezug auf diese Kompetenzen und zeigen Sie auf, wie diese Kompetenzen bereits in der Vergangenheit – ggf. auch im Rahmen von Veränderungen – positiv im Unternehmen genutzt wurden.

Beispiel: Gesprächseinstieg

„Sie wissen hoffentlich, dass ich Ihre Arbeit, Ihre Expertise sehr schätze. Gleichzeitig sind wir gerade mit Veränderungsdruck XY (höhere Kosten, andere Kundenbedürfnisse) konfrontiert, so dass wir Prozesse/Strukturen verändern müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hierzu brauche ich Ihre Unterstützung. Zum einen brauche ich Ihre Expertise und zum anderen Ihre Bereitschaft, sich mit der Software/mit bestimmten Personen vertraut zu machen.“

„Was brauchen Sie, damit Sie hier mitgehen können?“ oder „Was muss gegeben sein, damit Sie hier mitgehen können?“

Vorbereitung zum Gesprächseinstieg:

Für die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden ist es wichtig, das „Warum“ einer Veränderung erklären zu können. Denn (große) Veränderungen sind oft mit Ängsten verbunden. Hier braucht es Geduld, intensive (Einzel-)Gespräche und das Ernstnehmen von Ängsten, Befürchtungen und Unsicherheiten. Den Mitarbeitenden muss der Nutzen der Veränderung sowohl für sie persönlich als auch für das Unternehmen deutlich werden. Es ist schwierig, Mitarbeitende für Veränderungen zu gewinnen, wenn sie diese nicht nachvollziehen können. Deshalb ist es für die

Veränderungsbereitschaft sehr hilfreich, immer wieder zu kommunizieren, warum, was, wann und wie genau etwas auf die Mitarbeitenden zukommt.

Warum ist die Veränderung im Unternehmen jetzt wichtig:

Welche Vorteile können sich aus der Veränderung ergeben? Was wird dadurch in Zukunft möglich? Welche Rolle kann die betroffene Person in diesem Prozess spielen? Warum werden sie dafür dringend gebraucht?

Wem es gelingt, den Mitarbeitenden die Vorteile der Veränderung verständlich zu machen, sie einzubeziehen und ihnen damit das Gefühl zu geben, gebraucht zu werden, hat gute Chancen, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu erhöhen.

Vorteile der Veränderung sind:

Selbstwirksamkeit stärken

Vermeiden Sie Überforderung und beginnen Sie mit kleinen Veränderungen im Alltag. Daher ist es hilfreich, den Mitarbeitenden im Alltag die Möglichkeit zu geben, durch ein entsprechendes Weiterbildungsangebot und das „Ausprobieren von Veränderungen“ die Selbstwirksamkeit und den Nutzen von Veränderungen zu erleben. So können Misserfolge möglichst vermieden und Ergebnisse als Erfolge erlebt werden. Treten Misserfolge auf, sollten diese als Teil der Entwicklung verstanden und bewertet werden.

Eine Fehlerkultur ermutigt den Einzelnen, neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Die Unterstützung durch die Führungskraft und deren Einordnung und Bewertung sind entscheidend dafür, ob Mitarbeitende nach einem Misserfolg schnell wieder den nächsten Schritt wagen oder Veränderungen in Zukunft vermeiden.