



Fehlt es einem Mitarbeiter für die Erledigung seiner Aufgaben an den nötigen Informationen, sinken Motivation und Arbeitsleistung. Die Neuausrichtung des Unternehmens mit Hilfe von Visionen und Strategien bedarf jedoch der Unterstützung aller Mitarbeiter. Diese haben aber oft nur einen beschränkten Einblick in die aktuelle Unternehmenssituation und keinen direkten Bezug zur entwickelten Strategie. Erst die gezielte Information über das „Warum“, das „Wie“ und das „Wohin“ schafft die Grundlage für eine erfolgreiche Mitarbeit.

Fassen Sie daher Vision, Ziele und Strategien für Ihre Mitarbeiter auf maximal einer DIN A4 Seite zusammen. Ihre Vision sollte Begeisterung wecken, motivieren und einen einzigartigen Blick auf Ihr Unternehmen werfen. Berücksichtigen Sie dabei folgende Regeln:

- Wählen Sie kurze Sätze.
- Streichen Sie Fremdworte und greifen Sie auf bekanntere Worte zurück.
- Schreiben Sie, wie Sie sprechen.
- Vermeiden Sie Phrasen und Allgemeinplätze.
- Streichen Sie absolute Verallgemeinerungen. Formulieren Sie stattdessen möglichst konkret.

Lesen Sie Vision, Strategie und Ziele zur Überprüfung noch einmal laut vor. Sind alle Sätze:

- klar und verständlich?
- kurz?
- bildlich?
- einprägsam?

Unterziehen Sie Ihre Ausarbeitung nun noch zwei abschließenden Tests, dem „Fahrstuhl-“ und dem „Schülerzeitungstest“:

- Fahrstuhltest:** Sind Vision und Strategie so klar und knapp, dass Sie diese einer fremden Person im Lift in der Zeit kommunizieren könnten, die der Fahrstuhl benötigt, um drei Stockwerke zurückzulegen?
- Schülerzeitungstest:** Sind Ihre Formulierungen so klar, dass Sie sie der 13-jährigen Redakteurin einer Schülerzeitung beim Interview vorlesen könnten, ohne einfachere Worte wählen zu müssen?

Genügt Ihre Ausarbeitung diesen Ansprüchen, können Sie sie Ihren Mitarbeitern kommunizieren. Tun Sie das aber keinesfalls nur schriftlich, sonst spielen Sie die Bedeutung der geplanten Veränderung herunter und verpassen gleichzeitig die Chance, auftauchende Bedenken aufzunehmen.



Denken & Handeln **Wie Sie Projekte erfolgreich kommunizieren (Forts.)**

Äußert ein Mitarbeiter Bedenken ob der anstehenden Veränderungen, sollten Sie erst einmal ruhig zuhören und in einer späteren Runde, wenn er sich an den Gedanken gewöhnt hat, seine Sorgen Punkt für Punkt mit ihm durchgehen, nach Möglichkeit unter vier Augen.

Visionen und Strategien betreffen das gesamte Unternehmen. Aus diesem Grund sollten Sie für die Veröffentlichung eine zentrale Veranstaltung, ein sog. Kickoff-Meeting, wählen. Hier trifft jeder Mitarbeiter eine Vorentscheidung über Sinn oder Unsinn der neuen Vision, über die Auswirkungen auf seine persönliche Situation und seine persönliche Mitwirkung. Um Ihrem Projekt einen guten Start zu verschaffen, berücksichtigen Sie bei Ihrem Kickoff folgende Punkte:

- Geben Sie der Veranstaltung einen besonderen Rahmen, um Ihre Mitarbeiter aufzurütteln. Wenn Sie das Kickoff z.B. in ein externes Hotel verlegen, können Sie gleich eine Klausurtagung anschließen und erste Maßnahmen besprechen.
- Der gewählte Rahmen sollte nicht nur zum Anlass, sondern auch zur aktuellen Unternehmenssituation und Ihrer Vision passen.
- Ihr Verhalten während und in den ersten Tagen nach der Veranstaltung sollte zu 100 Prozent visions- und strategiekonform sein.
- Nehmen Sie die Veranstaltung und Ihre Mitarbeiter wichtig. Bereiten Sie die Präsentation gut vor, um Ihre Mitarbeiter als bedeutende Unternehmensressource zu aktivieren.
- Unbeantwortete Fragen belasten sowohl Ihr Tagesgeschäft als auch das Strategieprojekt. Stellen Sie deshalb sicher, dass die folgenden Fragen angesprochen und beantwortet werden:
 - *Wie haben sich Firma und Markt entwickelt und warum benötigen wir diese Neuausrichtung gerade jetzt?*
 - *Was sind unsere zukünftigen Visionen, Strategien und Ziele?*
 - *Welchen Nutzen erwarten wir uns für das Unternehmen?*
 - *Welche Vorteile und Sicherheiten bringt es für jeden Einzelnen?*
 - *Welche Veränderungen werden sich für die Mitarbeiter ergeben?*
 - *Wie sieht der Projektplan aus, welche Meilensteine gibt es?*
 - *Wer sind die Verantwortlichen, gibt es Arbeitsteams und wie setzen diese sich zusammen?*
 - *Was sind die ersten konkreten Schritte?*