



Veränderungen sind das Salz in der Suppe einer Unternehmenskultur. Doch Veränderungen sind für viele Menschen schwierig und machen ihnen Angst

- wie also kann man Veränderungsprozesse erfolgreich durchführen?
Worauf sollten Unternehmen besonders achten?

Viele Merkmale für Veränderungsprozesse werden nicht als solche gesehen.

Ich beobachte mit persönlicher Sorge manchmal eine gewisse Skepsis, Zurückhaltung, Müdigkeit, vielleicht auch zu wenig echte persönliche Veränderungs- und Einsatzbereitschaft, die natürlich nach außen nur in den seltensten Fällen zugegeben wird. Anscheinend fällt es uns immer noch schwer, solche Veränderungen wirklich gut und im höchsten Maße erfolgreich zu implementieren und zu stabilisieren.

Weil man unter anderem immer wieder mit neuen Reaktionen und menschlichen Herausforderungen konfrontiert wird, die doch weitestgehend nicht vorhersehbar, geschweige denn kalkulierbar sind, vergeht dem einen oder anderen schon auch der Spaß und die Freude, wenn weitere Veränderungsprozesse anstehen.

Um welche Veränderungsprozesse geht es?

- Umstrukturierungen von Unternehmen/Abteilungen, weil zum Beispiel Kosten eingespart werden müssen;
- Anspruchsvollere Ziele sollen erreicht werden; deshalb werden zum Beispiel innerhalb des Unternehmens mehr Leistung und bessere Zusammenarbeit erwartet;
- Durch den Einsatz neuer Technologien, E- Commerce usw. müssen Produkte, Leistungen und Kernkompetenzen neu entwickelt bzw. definiert werden;
- Die Unternehmens- oder Führungskultur passt nicht mehr und ein neuer Werte- und Verhaltenskodex muss implementiert werden;
- Fusionen von Unternehmen oder Unternehmenseinheiten, um sich schlagkräftiger auf dem Markt zu positionieren, um ein neues Image zu schaffen, neue Produkte zu platzieren usw.

Die Basis, die Grundlagen und Selbstverständlichkeiten, die absoluten Notwendigkeiten für solche Prozesse werden oft übersehen, vernachlässigt oder nicht beachtet. Selbst wenn ich Entscheider in Unternehmen darauf hinweise und es ihnen vor Augen führe, verhalten sie sich passiv und verschließen sehr oft die Augen. Sicher auch vor allem vor dem Unbekannten, das sie da erwarten könnten.

Wann ist es an der Zeit für Sie Veränderungsprozesse einzuleiten? Hier einige Beispiele:

- **Stimmen Ihre Werte und Grundeinstellungen** noch mit dem überein, was alle in Ihrem Unternehmen vorhaben?

Wie bei der Gesundheit müssen Sie ab und zu durchgecheckt werden. Werte sind Ausdruck der Grundeinstellung von Menschen. Positive, entwicklungsfördernde Werte sind auch die Grundlage für gute Kommunikation, für klärende Fragen, ehrliches Feedback, aber auch für die emotionale Unterstützung in Veränderungsprozessen und das Managen von Konflikten.

Schon hier spüre ich unterschiedliche Werte in der Führungsscrew eines Unternehmens.

- **Stimmen die Ziele** der Geschäftsleitung mit den Zielen der Mitarbeiter noch überein?

Ganz oft bemerken Chefs nicht, dass Ihre Ziele mit den Zielen der Mitarbeiter nicht mehr übereinstimmen. Chefs haben die Marktveränderungen erkannt und wollen danach handeln. Mitarbeiter gehen halbherzig mit, weil sie die Veränderungen nicht wirklich verstehen oder einsehen. Hier hat eine unterschiedliche Entwicklung stattgefunden. Mitarbeiter wurden zu wenig gefordert, die Entwicklung des Marktes mitzugestalten, oder die Kommunikation von „oben“ nach „unten“ war nicht klar genug.

Z.B.: Entscheidet die Geschäftsleitung, dass eine neue Kundenzielgruppe akquiriert werden soll. Was passiert jetzt in der Praxis? **Wie kommt diese Aufgabe bei den Mitarbeitern an?**

- Sie sehen den Sinn für diese Zielgruppe nicht, denn diese Kunden haben ja bereits einen Dienstleister.
- Sie haben Angst und Hemmungen, diese neue Zielgruppe anzusprechen.
- Gedanken wie „früher ging es auch ohne diese Kunden“ sind vorhanden.
- Den Mitarbeitern fehlen die Argumente; sie sind nicht in der Lage, qualifizierte Gespräche zu führen.
- Sie sind gefrustet, erfolglos und demotiviert für die neue Tätigkeit und automatisch auch für den Rest ihrer Arbeit.

- **Stimmen die Vertriebskonzepte noch?**

Auch hier wird zu wenig nachgeforscht, ob alles so wie es ist, den Anforderungen des Marktes angepasst ist. Passt das, was die Mitarbeiter jetzt anders/neu machen noch in die vorhandenen Strukturen? Gibt es für die Anforderungen, die der Markt an uns stellt, überhaupt ein klares Konzept?

Z.B.: Haben Innendienstmitarbeiter die neue Aufgabe, nicht nur die Bestellungen von Kunden entgegen zu nehmen, sie sollen jetzt den gesamten Kundenstamm aktiv betreuen. Ihre Aufgabe besteht darin, verloren gegangene Kunden zurückzugewinnen und wieder zu aktivieren. **Wie kommt diese Aufgabe bei den Mitarbeitern an?**

- Sie wissen gar nicht, wie sie das in ihr Tagesgeschäft einbauen sollen.
- Sie haben nach ihrer Sicht gar keine Zeit dafür, da ihr Tag ja bisher auch ausgefüllt war.
- Sie werden nicht kontrolliert, was sich dadurch verändert, weil es gar keinen Plan, kein Konzept dafür gibt.

- **Stimmen die Strukturen noch?**

Wenn sich die Herausforderungen und die Aufgaben in den Unternehmen verändern, sollten sich die Chefs fragen, ob die Mitarbeiter dafür immer noch die „richtigen“ sind. Ganz oft sind einige Mitarbeiter mit der neuen Herausforderung überfordert und es wird nicht gemerkt. Hier müssten Fähigkeiten und Fertigkeiten geprüft werden. Hier sind Fragen wichtig wie:

- Können einige Mitarbeiter die veränderten Aufgaben auch „wirklich“ leisten?
 - Können die Kundenberater denn jetzt auch „VERKAUFEN“ oder beraten sie weiterhin?
 - Können die Führungskräfte auch führen oder erledigen Sie einfach ihren Job?
 - Können die Ingenieure, die fachlichen Profis, sich selbst und ihre Produkte auch verkaufen?
- **Stimmen die Zusammenarbeit und die Kommunikation?**
 - Wie sieht die Zusammenarbeit in den einzelnen Abteilungen oder abteilungsübergreifend aus?
 - Wird JEDER gehört? Welche Informationen bringt der Außendienst rein; was sagt der Innendienst?
 - Wie sieht das Vertrauen zur Geschäftsleitung aus, um Informationen über Ungereimtheiten anzubringen?
 - Wie selbstkritisch und kritisch betrachtet sich die Geschäftsleitung und betrachten sich die Mitarbeiter?
 - Werden Kommunikationswege verändert?

Ich möchte Sie beraten, Ihnen Lösungen anbieten, die Ihnen dabei ganz konkret in der Praxis helfen können
- egal wie groß Ihr Unternehmen ist, egal welchen Reife- und Erfahrungsgrad Ihre Mitarbeiter haben.
Ich unterstütze Sie, Enttäuschungen, Missverständnisse und Konflikte sich und anderen zu ersparen bzw. zu minimieren.