



## **FAKT: Basis erfolgreicher Veränderung**

**Alles steht mehr oder weniger auf dem Prüfstand. Viele Unternehmen merken, dass ihre erprobten Erfolgsrezepte an Wirksamkeit verlieren. Sie wissen, dass ein „weiter so“ zusehends mit Risiken verbunden ist und suchen nach neuen Wegen. Informieren Sie sich im Folgenden, was die Erfolgsfaktoren veränderungs- und anpassungsfähiger Unternehmen sind.**

### **Mitarbeiterzentrierung**

Sie kennen es sicherlich aus Ihrer eigenen Erfahrung heraus. Inhalte und Verhaltensweisen die Sie sich selbst erarbeitet haben vergessen Sie nicht mehr. Erfolgreiche Veränderungsarbeit schafft deshalb einen Rahmen, der es jedem Mitarbeiter ermöglicht, sich als Mensch sowohl privat als auch in Bezug auf das Unternehmen stetig weiterzuentwickeln. Im Gegensatz zu angeordneten Maßnahmen erfolgt die Veränderung nicht durch Vorgaben von außen sondern von Innen heraus. Die Hauptaufgabe von Weiterentwicklung ist es deshalb Rahmenbedingungen, eine Struktur zu schaffen, innerhalb derer diese Entwicklung möglich ist. Weiterbildung ist in diesem Sinne nur eingeschränkt eine Bringschuld des Arbeitgebers sondern eine Holschuld der Mitarbeiter. Viele Changeprojekte scheitern an der mangelnden Akzeptanz durch die Mitarbeiter. Hauptvorteil einer solchen Vorgehensweise ist, dass selbst entwickelte Inhalte und Verhaltensweisen auf keinen Widerstand stoßen und nachhaltig erhalten bleiben.

### **Sinnvermittlung**

Damit eine solche Veränderungsarbeit nicht im Chaos endet, braucht es einen klaren Fix- und Orientierungspunkt an dem sich das Verhalten, die Veränderung aller Mitarbeiter ausrichten kann. Dieser zentrale Orientierungspunkt ist ein klar formulierter Unternehmenssinn, aus dem sich auch der Sinn einer Abteilung oder eines Teams ableiten lässt. Mehr Geld zu verdienen, oder die Varianten davon, wie z.B. die Erreichung höherer Vertriebszahlen, die Erhöhung der Eigenkapitalrendite etc., macht keinen Sinn. Unternehmen mit einem solchen „Sinn“ bekommen Mitarbeiter, die Zeit gegen Geld verkaufen, die Privat und Arbeit strikt voneinander trennen und nicht ihr volles Potential in die Arbeit einbringen. Geld zu verdienen ist also nur Mittel zum Zweck, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Sinn des Unternehmens fördern und unterstützen.

### **Einfachheit**

Als Individuum sind wir in der Lage uns relativ schnell sehr komplexe Sachverhalte und Fähigkeiten anzueignen. In der Veränderungsarbeit stoßen Teams, Abteilungen oder Organisationen diesbezüglich sehr schnell an ihre Grenzen. Deshalb muss der Rahmen, die Struktur für Veränderung so einfach wie möglich sein, um eine Änderung des kollektiven Bewusstseins und der damit zusammenhängenden Verhaltenseisen zu erzielen. Hierzu ist es notwendig, dass die Struktur, welche der Veränderung zugrunde liegt, in der Lage ist die verschiedenen Inhalte, Vorstellungen und Ansichten auf einen konkreten Punkt zu verdichten, der von allen anerkannt wird.

### **Wertegleichheit**

Unsere Werte steuern unser Verhalten. Sie sind der Deutungsrahmen mit dem wir Dinge bewerten und sind so die Grundlage unserer Entscheidungen. Diese Verdichtung von Vorstellungen und Ansichten auf einen gemeinsamen Nenner funktioniert nur, wenn alle Beteiligten über ein ähnliches Wertegerüst in Bezug auf die Arbeit verfügen. Eine erfolgreiche Struktur für Veränderung sorgt für eine Schnittmenge individuellen Werten, impliziten und expliziten Unternehmenswerten, die sich am Sinn des Unternehmens/Abteilung/Teams ausrichten.

### **Verhaltensfokussiert**

Viele Unternehmen und Organisationen steuern überwiegend nach Zahlen, Daten und Fakten. Die komplette Jahresplanung orientiert sich letztendlich ausschließlich an diesen leicht messbaren Bezugsgrößen (Deckungsbeitrag, Stückzahlen, Neukundenanzahl, Cross-Selling-Quote...). Abhängig vom Marktpotential und vielen anderen Faktoren wird das jährliche Wachstum geplant. Doch allein die Kommunikation der neuen Planzahlen an die Mitarbeiter durch die Führungskräfte ändert nahezu nichts. Höhere Ziele können nur dann erreicht werden, wenn sich auch das Verhalten der Mitarbeiter in irgendeiner Form ändert. Logisch betrachtet müsste deshalb im Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung die „Verhaltenssteuerung“ der Mitarbeiter stehen. Verhaltenssteuerung kommt vor Zielsteuerung und ermöglicht erst die Zielerreichung. Eine Struktur für erfolgreiche Veränderung ist deshalb Verhaltensfokussiert, um so den Unternehmenserfolg zu steigern.

### **Transparenz**

Transparenz gibt Mitarbeitern die Möglichkeit ihr Tun als Teil eines Großen und Ganzen zu begreifen. Sie bietet Orientierungspunkte dafür, welche Dinge gut oder schlecht laufen, welche Dinge beibehalten oder verändert werden müssen. Sie ist die Grundlage einer wertschätzenden und offenen Kommunikation und ermöglicht erst die Übernahme von individueller Verantwortung und Weiterentwicklung. 100%ige Transparenz ist deshalb für erfolgreiche Veränderungsprozesse unabdingbar.

### **Selbststeuerung und Selbstorganisation**

Es wäre doch Perlen vor die Säue geschmissen, wenn Sie nach jedem Veränderungsprozess wieder von vorne anfangen müssten. Der Kern einer Organisation kann nur dann stabil bleiben, wenn er sich kontinuierlich an die Veränderungen der Umwelt anpasst. Eine erfolgreiche Struktur für Veränderung baut deshalb das „Veränderungsgen“ in die DNA der Organisation bzw. des Unternehmens mit ein.

Herzliche Grüße

Michael Mayer  
Dilligentia  
Ihr Partner für sinnvolles Management  
[www.dilligentia.de](http://www.dilligentia.de)  
0152 336 220 99