

Change-Management

Doppler - Lauterburg

Es gibt zwei typische Reaktionen die anstatt Brücken zu bauen Barrieren errichten: Die erste besteht aus spontanem Misstrauen und entsprechender Zurückhaltung. Sie gründen in der Angst vor dem Fremden und Unbekannten. Anstatt neugierig und offen auf den anderen zuzugehen, sucht der Mensch seinen Halt in der Abgrenzung. Er verteidigt sich und seine Ideen als das Non-Plus-Ultra.

Als dass die zweite Reaktion, in Verbindung mit einem Gefühl der Stärke und Überlegenheit, besteht die Überheblichkeit. Der Mensch nimmt für sich die Deutungshoheit in Anspruch und setzt die Normen. Er tut alles, um die ihm gewohnten Spielregeln wenn notwendig auch mit Gewalt durchzusetzen – um die anderen zu zwingen sich bedingungslos anzupassen.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet, Unterschiede sensibel wahrnehmen zu können, aber nicht mit aller Gewalt aus der Welt schaffen zu müssen – sie bedeutet sich dem Fremden interessiert zu nähern – durchaus mit einer gewissen Beklommenheit; Sie bedeutet Wege zu suchen, das Andersartige für beide Seiten fruchtbar zu machen.

Wir können davon ausgehen, dass durch Schliessungen, Rationalisierung und Arbeitsexport 30 bis 40 Prozent der heute existierenden Arbeitsplätze mittelfristig gefährdet sind.

Mit jedem neuen Arbeitslosen sind drei Vorgänge verbunden:

1. Beim Staat fallen gewaltige Kosten an.
2. Der Staat verliert einen Steuerzahler.
3. Der Markt verliert einen Konsumenten.

Ohne Konsum keine Konjunktur.

Wir werden für gleiche Leistungen immer weniger Geld erhalten – gleichzeitig immer mehr Steuern zahlen müssen. Geld ist deshalb nicht nur vorübergehend knapp. Geld wird knapp bleiben und es wird noch knapper werden.

Im Klartext: Die genannten tiefgreifenden Verschiebungen im Gefüge der Weltwirtschaft werden nur durch ein markantes Absinken unseres Lebensstandards aufgefangen werden können. Die Zeiten des Wohlstands sind für die breite Masse endgültig vorbei. Leistungs- und Kostenoptimierung werden die bestimmenden Faktoren unternehmerischen Denkens und Handelns.

Zusätzlich steigt die Komplexität. Wir können nicht mehr alles einfach im Griff haben und wir können nicht mehr alles steuern.

Es ist heute praktisch nichts mehr so, wie es einmal war und es wird nie mehr so sein, wie es einmal war.

Wenn wir weitere Hierarchien bekommen bedeutet dies, dass der einzelne Vorgesetzte mehr direkt unterstellte Mitarbeiter hat; und somit eine massiv erhöhte Komplexität im Führungsprozess: Mehr Mitarbeiter suchen Einzelaudienz; ein grösserer Kreis sitzt am Tisch der Führungsbesprechungen; die Koordination wird aufwändiger; eine grössere Vielfalt an Fachfragen muss im operativen Tagesgeschäft bewältigt werden. Und dies wie bereits gesagt bei allgemein erhöhtem Tempo.

Dadurch entsteht eine weitere Entfremdung zwischen Spitze und Basis. Die Basis weiss nicht mehr, was die dort oben eigentlich tun und geschweige denn, warum sie es tun – und das Management weiss nicht mehr, was die Menschen an der Basis interessiert, was sie bewegt und was sie brauchen, um ergebnisorientiert arbeiten zu können.

Qualifizierte Führung im Unternehmen setzt voraus, dass die Vorgesetzten aller Ebenen über mehrere Stufen hinweg kommunizieren. Direkte Kontakte zur übernächsten Stufe sind notwendig, um zu erfahren, was dort angekommen ist und was nicht.
Management by wandering around.

Während früher das Lernen in Kursen und Seminaren und das Arbeiten im Betrieb stattfand, kommt es heute zunehmend zu einer Integration: Gelernt wird on the job, problem- und erfahrungsorientiert, am Arbeitsplatz. Somit wird der Vorgesetzte zum Förderer und Begleiter individueller Entwicklung durch sinnvolle Delegation von Aufgaben, Zielvereinbarung, offene und auf gegenseitiger, konstruktiver Kritik beruhender Gespräche über Leistungsergebnisse und Zusammenarbeit.

Aber: Entwicklungsgespräche erfordern Zeit!

Hierarchischer Druck durch Vorgesetzte sowie Gruppendruck durch Kollegen oder Mitarbeiter gehören wohl zu den häufigsten und gleichzeitig schwersten Belastungen im Arbeitsleben von Führungskräften.

Umgang mit Grossgruppen, Öffentlichkeit und Medien wird zu einem zunehmend wichtigeren Arbeitsfeld für Manager und somit werden neue Fähigkeiten und Eigenschaften wichtig: Glaubwürdigkeit in Aussage und Ausdruck; Spontanität; Schlagfertigkeit und Gespür.

Auf Grund der Nichtplanbarkeit der Zukunft benötigen wir erstens: Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit. Anstatt das Unplanbare zu planen, muss das Unternehmen alle Kräfte darauf konzentrieren, rasch auf neue Gegebenheiten im Markt reagieren zu können. Flexibilität der Strukturen und Abläufe, Mobilität und Polyvalenz der Mitarbeiter werden zu strategischen Erfolgsfaktoren.

Zweitens: Rückbesinnung auf Kernkompetenzen. Was können wir besonders gut? Wo sind wir besser als unsere Konkurrenten?

Wir planen nicht mehr alle möglichen Aktivitäten, die auch noch interessant wären, sondern wir konzentrieren vielmehr alle unsere Kräfte darauf was wir wirklich beherrschen.

Das bedeutet, dass die qualifizierte Arbeitskraft zur entscheidenden Ressource wird. Und somit bedeutet dies, dass qualifizierte Mitarbeiter in flexiblen Strukturen von den Vorgesetzten menschen- und problemorientierte Formen der Führung erfordern.

Mitarbeiter benötigen einige wenige zentrale Botschaften, die das einzelne Individuum in wichtigen emotionalen Bedürfnissen ansprechen, ihm einen Sinn und fassbare Ziele vermitteln und sein Verhalten – zum Guten oder Schlechten für andere – in eine bestimmte Richtung steuert.

Eine Philosophie zum Anfassen!

Es geht um einige wenige, einfache, bis an die Basis verständliche und durchkommunizierte, durch praktische Führungsmassnahmen unterstützte und durch Vorbildwirkung glaubwürdig gemachte Ideen und Grundsätze, die jedem Mitarbeiter den Nutzen der Unternehmensleistung für den Kunden sowie die Bedeutung seines individuellen Beitrags zum gemeinsamen Erfolg plausibel machen.

Es ist noch nicht lange her dass der Satz: Kein Wachstum bedeutet Rückschritt, ja Lebensgefahr in jeder Zeitung stand.

Aus der Biokybernetik stammt folgender Grundsatz: Die Funktion eines Systems muss unabhängig sein von Wachstum.

Forciertes Wachstum ist tödlich. Die effizientesten Unkrautvertilgungsmittel sind Wachstumshormone. Sie lassen die Pflanzen zu schnell wachsen – und zugrunde gehen.

In der heutigen Phase ist quantitatives Wachstum in den meisten Fällen gar nicht mehr möglich, sondern es ist qualitatives Wachstum gefragt. Schrumpfen allein ist jedoch kein Überlebenskonzept.

Es muss eine überzeugende Antwort auf die Frage vorliegen: Welches sind die Kernaktivitäten, mit denen wir aufgrund unseres spezifischen Know-hows in der Zukunft Erfolg haben können und auf die wir uns konzentrieren müssen?

Es genügt nicht die Strukturen anzupassen.

Es ist wichtig, die Führung, die Kommunikation und Kooperation zu optimieren. Es muss gelingen unternehmerisches Denken und Handeln an die Front und an die Basis zu bringen.

Nicht möglichst breite Diversifikation wird das Überleben sichern, sondern technisches Spitzen-Know-how und hohe Professionalität in der Marktbearbeitung. Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen ist angesagt – und das Schaffen eines Arbeitsumfelds, in dem qualifizierte Fach- und Führungskräfte sich persönlich für den Kunden und für den Erfolg des Unternehmens einsetzen.

Die Netzwerkstruktur scheint die perfekte Modellform der Organisation zu sein. Sie zeichnet sich aus durch: Flache Hierarchie, hohe Selbstständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten, hohe Vielfalt lokal unterschiedlicher Organisationsformen, Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien.

Das Netzwerk gewährleistet eine rasche Reaktion auf Veränderungen im Umfeld. Die Organisation vermag sich besonders flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen und sie ist insgesamt weniger stör- und krisenanfällig. Denn Pannen und Unfälle können zwar ein Teilsystem ausser Betrieb setzen, aber es ist praktisch kaum möglich, dass durch Ausfall einer zentralen Funktion die gesamte Organisation lahm gelegt wird.

Die Hierarchie hat aufgehört, sich selbst zu legitimieren. Wir denken vielmehr in sich rasch ändernden Prozessketten. Es ist alles im Fluss und somit wird rasche und qualifizierte Verständigung zur Überlebensfrage.

Netzwerke - und somit Selbststeuerung - erfordert ein hohes Mass an Kommunikation und Kooperation – somit die Fähigkeit zu echter Teamarbeit. Es muss auf allen Stufen unternehmerisch gedacht und im Gesamtinteresse gehandelt werden. Es muss funktions-Ressourcen- und betriebsübergreifend kommuniziert und kooperiert werden – selbständig und selbstverantwortlich, denn es gibt keine machtvolle zentrale Steuerung mehr.

Kommunikation ist die Alternative zur Hierarchie. Dafür brauchen wir persönliches Engagement, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit.

Wenn wirklich kooperiert werden soll, muss Kooperation konsequent belohnt und mangelnde Kooperation ebenso konsequent bestraft werden.

Diese erhalten wir von Mitarbeitern unter zwei Voraussetzungen:

1. Hohe Jobmotivation und 2. hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Motivation entsteht durch interessante, anspruchsvolle Aufgaben und angemessene Handlungsspielräume.

Mit der Identifikation ist es schwieriger. Sie setzt etwas voraus, das man nicht von heute auf morgen organisieren, sondern nur durch sorgfältige Entwicklungsarbeit aufbauen kann: Eine starke und lebendige, auf Offenheit und Vertrauen beruhende Unternehmenskultur.

Genauso wie wir klare Strukturen und Organisationen benötigen, benötigen wir ein Arbeitsklima, einen Führungsstil, einen Informationsfluss und Leichtigkeit mit der notwendige Veränderungen realisiert werden.

Für eine wohlfunktionierende Unternehmenskultur benötigen wir

- kreative Unruhe
- Konfliktfähigkeit
d.h. eine konstruktive Streitkultur. Die Fähigkeit, Spannungen frühzeitig zu ordnen und Konflikte nicht zu verdrängen, sondern auf den Tisch zu bringen und konstruktiv auszutragen.
- Zusammengehörigkeitsgefühl
„Wir“ – und nicht : „die dort drüben“, „die dort oben“ oder „die dort unten“.
- Sinnvermittlung
- Kommunikation

Die Funktionen von Führung besteht nicht nur im wesentlichen darin, Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeitern ermöglichen, Ihre Aufgaben selbständig und effizient zu erfüllen.

Chef ist nicht mehr der dynamische Macher und Obersteuerer, sondern viel eher Trainer, Coach oder Berater und d.h.: ein hochqualifizierter Dienstleister.

Die Kernfragen, die sich der Führung stellen, lauten: Was brauchen die Mitarbeiter für Qualifikationen? Wer muss was lernen, damit der erforderliche Leistungspegel erreicht wird? Was brauchen die Mitarbeitern an Informationen, Mitteln und persönlicher Unterstützung, damit sie die Aufgaben, die anstehen, selbständig und erfolgreich bewältigen können? Was kann bzw. muss im Hinblick auf die Optimierung von Aufwand und Nutzen im Betrieb verändert werden?

Wenn Du wissen willst, was in Deinem Unternehmen verbessert werden kann, frage Deine Mitarbeiter! Und frage Deine Kunden!

Führungskräfte benötigen Prozesskompetenz. Das ist die Fähigkeit Informationsprozesse, Entscheidungsvorgänge, Arbeitsschritte sorgfältig auf das Aufnahmevermögen und die Lernkurve von Menschen und Gruppen abzustimmen.

Chaos-Kompetenz das ist die Fähigkeit in akuten Konflikt- und Krisensituationen, wenn alles drunter und drüber geht, ruhig Blut zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben. Sie hat mit der Fähigkeit zu tun, gut zuzuhören und auf Menschen einzugehen. Und sie hat zu tun mit Urvertrauen in die Selbststeuerungsfähigkeit von Menschen und Gruppen – oder, anders ausgedrückt, dem intuitiven Wissen, dass die chaotische Situation nicht ein sinn- und heilloses Durcheinander darstellt, sondern lediglich einen Grad der Komplexität aufweist, der sich im Moment unserer Bewältigung entzieht. Und eine Führungskraft benötigt so simple Dinge wie Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen und Zivilcourage.

Die heutige Führungskraft wird mehr und mehr gefordert nicht mehr Schreibtischtäter zu sein und ganz oben zu sitzen, sondern herumzulaufen und sich wie ein Mensch aus Fleisch und Blut darzustellen, der weiss, was im Unternehmen los ist, der nahe bei den Menschen ist, ihre Fragen aufnimmt, Orientierung vermittelt und Impulse zur Veränderung gibt und dadurch Mut macht zur Überwindung von Schwierigkeiten.

Führung durch Überzeugen ist gefragt – nicht per Rundschreiben, E-Mail und Stellvertreter, sondern der direkten Auseinandersetzung von Mensch zu Mensch.

Der Chef ist Teil des Geschehens. Gerade in schwierigen Zeiten gehört er – zumindest als Teil seines Geschäfts – mit an die Front. Entweder er stellt sich selbst der Veränderung – oder sie findet nicht statt.

Eine erfolgsversprechende Zukunftsstrategie kann nur entwickeln, wer nicht in der Vergangenheit gefangen ist, sondern in der Lage ist, die gewohnten Muster der Wahrnehmung, des Denkens und des Handels zu sprengen.

Was gestern noch selbstverständlich war, muss – wenn es auch für Morgen Geltung haben soll – grundsätzlich neu begründet werden.

Erfahrungen machen nicht nur klug, sondern genauso oft dumm. Sie können nämlich den Blick verstellen für neue Erkenntnisse.

Sehr viele alte Erfahrungen sind heute nichts mehr wert, weil sie unter Rahmenbedingungen gemacht wurden, die sich inzwischen radikal verändert, teilweise sogar ins Gegenteil verkehrt haben.

Weg von der Beamtenmentalität die sich nur innerhalb eines klar abgegrenzten Raumes bewegen – und nur dann, wenn dieser bis ins letzte abgesichert ist.

Es gibt viele, für die nicht entscheidend ist, ob ein Problem gelöst wird, sondern nur, ob sie zuständig sind – und wenn sie es sind, dass man ihnen keinen Regelverstoss nachweisen kann.

Hier sehen wir allerdings auch die Probleme im Chancemanagement denn es gibt sehr viele Menschen, denen die Arbeit in und mit geregelten Systemen zur zweiten Natur geworden ist. Der Mensch wird, was er lange genug getan hat!!

Die zeitgemässe Rolle des Managers ist **am** System zu arbeiten, statt **im** System .

Wer im System arbeitet, setzt seine Energie dafür ein, das bestehende System in seinem bisherigen Zustand zu erhalten. Bei Gefahr und bei Engpässen legt er als Manager selbst Hand an – ist doch schön für einen selbst: Man kann für alle sichtbar etwas leisten und zeigen wozu man fähig ist. Aber derartige Überbrückungsleistungen verschleiern die Systemfehler. Sie verhindern die Früherkennung und letztlich ihre Behebung.

Die vordringliche Arbeit oder Aufgabe eines Managers ist das Auftreten von Fehlern auf Schwächen des Systems hin zu analysieren und durch Verbesserungen am System auf Dauer Abhilfe zu schaffen.

Wer am System arbeitet richtet sich am Prinzip der lernenden Organisation aus: Die beteiligten Menschen passen sich selbst – ihre Einstellungen, Ihr Verhalten, die operativen Massnahmen sowie die dazu notwendige Aufbau und Ablauforganisationen – ständig den wachsenden Anforderungen der relevanten Umwelten an.

Diese Anpassung muss immer wieder von neuem angeregt, vermittelt, angestossen und organisiert werden. Geeignete Rahmenbedingungen dafür schaffen und die Entwicklung einer Unternehmenskultur fördern, die Selbstverantwortung, Eigeninitiative und Selbststeuerung der Mitarbeiter fördert – dies ist ein wesentlicher Teil der Aufgabe von Managern.

Ein qualifizierter, in der Entwicklung von Teams erfahrener Vorgesetzter ist in der Lage, sechs bis acht selbststeuernde Teams mit sechs bis acht Mitarbeitern zu koordinieren. Dies entspricht einer Führungsspanne von bis zu 50 Personen und liegt jenseits dessen, was auf der Basis direkt geführter Einzelpersonen denkbar wäre.

Daher muss Gruppenarbeit von den Mitarbeitern und den Vorgesetzten erst gelernt werden:

Auf andere zugehen statt zu warten bis andere auf einen zukommen.

Aufgaben partnerschaftlich verteilen.

Sitzungen ohne hierarchische Leitung gestalten.

Einander in Besprechungen gut zuhören.

In einer Gruppe offen und unverblümt seine Meinung sagen.

Mit abweichenden Meinungen anderer konstruktiv umgehen.

Interessenkonflikte gemeinsam austragen – ohne Schiedsrichter.

Ohne Lob und Tadel eines Chefs auskommen.

Sich in der Überlagerung von Einzel- und Gruppenverantwortung zurechtfinden.

In wichtigen Fragen seines Berufslebens von Gleichrangigen abhängig sein.

Kollegen Vertrauen schenken und Macht delegieren.

Mitverantwortung tragen für Ergebnisse, die von anderen mit beeinflusst werden.

Checkliste zur Überprüfung des Zusammenwirkens aller Beteiligten im Rahmen der Projektarbeit:

1. Ausgangslage

- Wo drückt der Schuh?
- Warum ist Veränderung angesagt?
- Wie begründet sich der Handlungsbedarf?

2. Zielsetzung

- Welches sind die Ziele des Projekts?
- Was soll durch das Projekt konkret erreicht werden?
- Was wird danach anders sein, als es jetzt ist?

3. Erfolgskriterien

- Welches sind die Kriterien der Zielerfüllung?
- Wie soll der Projekterfolg qualitativ beurteilt werden?
- Wie soll der Projekterfolg quantitativ gemessen werden?

4. Organisation

- Wie sollen die Aufgaben verteilt sein – wer tut was?
- Wer ist für Koordination und Steuerung zuständig?
- Wo liegt die Verantwortung für Entscheidungen?

5. Planung

- In welchen Phasen verläuft die Projektarbeit – und was passiert konkret in jeder einzelnen Phase?
- Welches sind die wichtigsten >Meilensteine< - und was muss bis zu diesen Fixpunkten jeweils geleistet sein?
- Wie sieht der Terminplan des Projekts aus? Wann muss jede einzelne Phase, wann das Gesamtprojekt abgeschlossen sein?

6. Kontrolle

- Wie soll der Projektfortschritt kontrolliert werden?
- Wann und wie soll jeweils eine kritische Zwischenbilanz gemacht werden?
- Wer hat die Befugnis, bei Zielabweichungen korrigierend einzugreifen?

Veränderung ist ein Prozess keine Verordnung. Damit müssen wir leben lernen, langsam, wir müssen alle bewegen, neugierig machen und Ängste nehmen.

Das System ist blind – die Organisation ist blind – die Mitarbeiter, die in einer Organisation arbeiten sind blind.

Ein System gewinnt erst dann Identität, wenn es stabil ist; aber dies setzt kein Gleichgewicht voraus.

Das Prinzip der anpassungsfähigen Homöostase bedeutet: Wir bedürfen stets eines gewissen Umfangs an Stabilität, von dem aus Wandel und Entwicklung stattfinden kann. Wenn wir keinen stabilen Referenzpunkt, keine gewisse wiedererkennbare Identität haben, dann können wir nie ermessen, welchen Unterschied eine Veränderung schafft und in welcher Richtung die Veränderung stattgefunden hat.

Wir arbeiten mit den Mitarbeitern im Unternehmen die unzufrieden sind und etwas verändern wollen und nicht mit denen die der Veränderung negativ gegenüberstehen und keinen Veränderungsbedarf sehen.

Zwischen den Menschen findet Veränderung statt nicht in den Menschen.

Wir nutzen alles was an Ressourcen, Gedanken, Wissen und bereits vorhanden ist und suchen nicht nach dem was noch fehlt.

Welche Möglichkeiten ergaben sich bereits in der Vergangenheit, welche ergeben sich heute, und welche in der Zukunft und wie können wir diese Möglichkeiten nutzen?

Jeder Fall ist anders und wir sollten alle unsere Vorannahmen und Vergleiche mit bisher erlebten Fällen bewusst aufgeben und keine Parallelen ziehen.

Sag es so einfach wie möglich – die Welt ist ohnehin schon komplex genug.

Lernen erster Ordnung betrifft die Veränderung im System während Lernen zweiter Ordnung die Veränderung des Systems bedeutet.

Unternehmenskultur: Sie besteht aus den Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder, die bewusst oder häufiger unbewusst gesetzt werden. Alles was getan bzw. nicht getan wird spiegelt sich in der Unternehmenskultur wieder.

Jeder Mitarbeiter beeinflusst durch sein Verhalten die Kultur des Unternehmens.

In einem Veränderungsprozess geht es darum ein gemeinsames Ziel zu erarbeiten, mit dem sich alle Mitglieder oder Systemmitglieder identifizieren.

Sobald das Ziel gefunden ist gilt es Verhaltensweisen herauszuarbeiten die der Erreichung des Zieles dienen.

Aus systemisch konstruktivistischer Sicht ist es nicht möglich die Unternehmenskultur zu gestalten indem Leitbilder und Werte von Führungskräften, dem Vorstand oder dem Mutterunternehmen vorgegeben werden. Denn das würde die Veränderbarkeit von Mitarbeitern durch andere Personen voraussetzen.

Leitbilder haben noch ein weiteres Problem: Sie sind statisch – im Gegensatz zur Unternehmenskultur - die ist nämlich dynamisch. Leitbilder gelten daher immer nur für genau den Zeitpunkt zu dem sie geschrieben und verfasst wurden.

Was verstehen eigentlich die Unternehmensmitglieder darunter, wie Sie diese Vorgaben und Ziele leben wollen und ob und wie sie ergänzt werden müssen um zu ihren Zielen, Wünschen und Bedürfnissen zu passen.

In Gewinnerunternehmen arbeitet jeder auf höchstem Niveau. Diese Firmen entwickeln und fördern eine Kultur, die einzelne und Teams zu Spitzenleistungen motiviert und die Mitarbeiter – nicht nur die Manager für Erfolge auszeichnet. Die Mitarbeiter selbst fragen warum sind wir nicht besser als . . . ?

Die TN ihre MAs anrufen lassen – 1h. Was bräuchten Sie eigentlich von mir, dass Sie sagen könnten, ja, toll, das was ich hier mache motiviert mich ungemein

Keep it simple. Gewinner schreiben ihre Wertvorstellungen in einer klaren, aussagekräftigen Sprache nieder und setzen sie mit konkreten Massnahmen um. Sie bauen eine schnelle flexible Organisation mit flachen Hierarchien und fördern die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch im gesamten Unternehmen.

Abschaffung von übermässiger Bürokratie d.h. so wenig Managementebenen wie nur möglich, so wenig Regeln und Vorschriften wie möglich, Überprüfung der Zeitgemässheit von Formalitäten. Struktur und Verfahren werden einfachst gehalten – für Mitarbeiter und für Verkäufer sowie Kunden.

Generelle Frage: Vereinfacht die Struktur die Arbeit?

Führungsstile haben nur bedingt etwas damit zu tun ob ein Unternehmen zum Gewinner wird. Die Mitarbeiter sollen die neuesten Probleme selbst lösen nicht die Manager. Für die Führungskräfte hängt die Zukunft nicht von der eigenen Brillanz ab sondern vom Engagement und Einfallsreichtum des mittleren Managements und der Mitarbeiter. Entscheidungen werden nicht durch lange Befehlsketten behindert. Das gibt den Mitarbeitern Freiräume für Kreativität und Innovation.

Es ist nicht einfach diese Struktur aufrecht zu erhalten, da die Bürokratie sich viel schneller als erwartet wieder ins Unternehmen einschleicht. So bald praktisch ein Unternehmen von den bürokratischen Ballast gereinigt wurde müsste man eigentlich wieder von vorne anfangen.

Zum Führungsstil

Es ist wohl unwesentlich ob der Firmenchef allein oder in Zusammenarbeit mit seinen Managern entscheidet. Ebenso wenig gab es keinen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und den persönlichen Eigenschaften des Firmenchefs, ob er als Visionär oder detailorientiert, als sicher oder unsicher, geduldig oder ungeduldig gilt.

Dagegen fallen ins Gewicht: Fähigkeit Beziehung zu Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen aufzubauen und die übrigen Mitglieder des Managementteams zu motivieren genau so zu handeln. Firmenchefs die sich als Kollegen und nicht als Herrscher geben können eine positive Einstellung bewirken, die zu einer höheren Unternehmensleistung führt.

Eine weitere wichtige Eigenschaft einer Führungspersönlichkeit ist die Fähigkeit, Chancen und Probleme frühzeitig zu erkennen – sei es über Intuition, Arbeitsgruppen oder Berater. Sie nutzen Chancen bevor die Konkurrenz es tut und gehen Probleme an, bevor sie sich zu Alpträumen auswachsen.

Zum Change-Management

Ratschläge von Aussen führen selten zu Veränderungen. Menschen werden das umsetzen, was sie für sich selbst als richtig erkannt und verinnerlicht haben. Und nur sie selbst können sich letztlich die richtigen Antworten geben.

Die meisten Unternehmen stehen unverändert vor der Herausforderung, sich radikal zu wandeln, um auf den zunehmend schwierigen Märkten zu überleben. Dynamik und Komplexität werden in Zukunft nicht geringer werden.

In Change-Management Prozessen bedeutet es nicht, ein altes System kontinuierlich zu verbessern. Es geht darum ein neues Spiel nach neuen Regeln zu spielen.

Change-Management braucht ein stabiles Fundament. D.h. klare Führungsprinzipien und ein vertrauensvollen und kooperativen Umgang miteinander. Widersprüche und Seilschaften unter den Mitarbeitern führen dazu, dass sie ständig damit beschäftigt sind sich gegenüber anderen Interessengruppen durchzusetzen.

Führungskräfte müssen begreifen: Angesichts der enormen Komplexität und gewaltigen Dynamik in der Geschäftswelt, können sie allein mit dem eigenen Wissen und den eigenen Erfahrungen ihr Unternehmen nicht führen, geschweige denn transformieren. Die meisten Unternehmenschefs die sich für Change-Programme entscheiden, wissen kaum worauf Sie sich einlassen. Sie wollen drängende Probleme lösen und existierende Produkte, Prozesse oder Abteilungen verbessern. Diese Vorhaben sind nur als Change-Management etikettiert, denn das klingt schicker als Verbesserungsprogramm. Erst wenn das Topmanagement eine schlüssige Strategie formuliert hat, bekommt der Wandel eine Richtung und ein Ziel. Das Management beschäftigt sich viel zu wenig mit Strategie. Sie sind meist im operativen Geschäft tätig.

Der radikale Wandel im Change-Management kann erfolgen durch eine völlig neue innovative Organisationsstruktur, durch entscheidende Veränderungen Produktportfolio, der Kernkompetenzen, des Produktionssystems – oder eben auch alles zusammen.

Es geht darum, ein neues Spiel nach neuen Regeln zu spielen und das gelingt nur unter der Bedingung, dass sie die Mitarbeiter, die an das alte Spiel gewöhnt sind, dafür gewinnen, ihr Denken und Verhalten den neuen Regeln entsprechend zu ändern.

Da es beim Change-Management um fundamentale Veränderung geht, muss die Führungsspitze sowohl das Konzept als auch das Vorgehen für das Unternehmen selbst erarbeiten. Diese Verantwortung ist nicht delegierbar.

Das Hauptmanagement-Problem unserer Zeit ist, dass die Führungskräfte keine Zeit haben. Sie haben im Tagesgeschäft den Kopf nicht frei, weil sie mit operativen Dingen oder Machtspielen beschäftigt sind.

Wird ein Unternehmen restrukturiert nimmt die Fixierung auf das Operative meist dramatische Ausmasse an. Die Manager glauben dann erst recht keine Zeit mehr zu haben die Strategie zu überdenken. Es entsteht eine Strategielücke die später fatale Folgen hat. Die Firma ist nicht auf die neue Situation vorbereitet und schlittert unaufhaltsam in eine Abwärtsspirale aus Kostendenken und Umsatzrückgängen mit einer Liquiditätskrise als Ende..

Regel

Je höher die Hierarchieebene um so mehr Zeit müssen Sie einplanen um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Und Sie müssen unbedingt im Alltag strikte Regeln und Zeitbudgets aufstellen, damit die Konzentration auf strategische Dinge nicht erlahmt.

Wenn Manager von Veränderung reden, meinen sie in erster Linie die anderen. Sie wollen ihre Mitarbeiter dazu bekommen etwas anders zu machen und ärgern sich wenn diese nicht tun was Sie sich vorgestellt haben. Mitarbeiter verhalten sich allerdings in der Regel nur dann anders, wenn sich auch ihre Chefs ändern. Die meisten Spitzenführungskräfte unterliegen der Illusion ihnen selbst falle das ganz leicht.

Change-Management bedeutet Abschied von selbstverständlich gewordenen Gewohnheiten und Lernen neuer Denk- und Verhaltensweisen.

Die meisten Veränderungsprogramme scheitern, nicht weil die Werkzeuge falsch sind, Mitarbeiter so sind wie sie sind oder das Umfeld ungünstig ist. Bei den meisten haben die Topmanager nicht verstanden, dass sie zuerst in neuen Bahnen lenken müssen. Auf eine einfache Formel gebracht müssen sie:

1. Verstehen worauf sie sich bei ihrer Veränderungsreform einlassen und was sie dafür persönlich tun müssen.
2. Den Zweck und die Notwendigkeit so tief verinnerlichen, dass sie sich durch kein scheinbar noch so wichtiges operatives Problem von ihrem Vorhaben abbringen lassen.
3. Sie verpflichten sich als Erster selbst zu verändern bzw. am Verhalten zwischen sich und den anderen Mitarbeitern Veränderung zu bewirken.
4. Authentisch sein. Sie verhalten sich so wie sie es von ihren Mitarbeitern erwarten.

Und Führungskräfte brauchen den Mut um diesen Schritt zu gehen – dafür werden sie auch bezahlt – höher als alle anderen.

In Change-Management-Prozessen stellen wir das bisherige System gänzlich in Frage.

Wenn ich verändern will, kommt es auch auf die Wahl der richtigen Mitarbeiter für die Veränderungsprozesse an. Welche Fähigkeiten und Kenntnisse brauchen die Mitarbeiter dazu. Sind sie mit den richtigen Aufgaben betraut und sind sie folgerichtig in den richtigen Positionen?

Bei Reorganisationen bauen die Verantwortlichen die Neuorganisation oft um diese Leute herum, die bereits auf Positionen sitzen und von denen angenommen wird, dass sie dort zu Recht sitzen. Wir machen es uns zu leicht und scheuen die unangenehmen Folgen der schonungslosen Überprüfung, was jemand wirklich kann und welche Aufgaben er mit seinen Voraussetzungen und Ambitionen am besten zu lösen vermag.

Mitarbeiter Ihrer Firma lassen sich in drei Kategorien einteilen:

Die Veränderer. Sie werden die Spitze der Veränderung bilden und brauchen nur unterstützt zu werden.

Die Skeptiker, das sind die, die vom Management nur weitläufig von Veränderung gehört haben. Die müssen überzeugt werden und durch Training zum Wandel befähigt werden. Die Ablehnenden, das sind Mitarbeiter die schon lange im Unternehmen sind und sich stark mit ihm identifizieren. Die verweigern die Veränderung nicht nur aus Eitelkeit oder Trotz, sondern möchten das, was bisher erfolgreich war. Diese Leute benötigen wir auch für Veränderungsprozesse, denn sie kennen das tägliche Geschäft. Sie müssen gewonnen werden. Eine Idee hierbei ist, sie in eine andere Umgebung zu versetzen wo man sie nicht genau kennt. Dadurch kann entsprechende Motivation entstehen.

Führungskräfte die notwendige Veränderungen verzögern oder ihre Mitarbeiter demotivieren sind unendlich teuer für ein Unternehmen. Sie müssen entweder neue Aufgaben für sie suchen oder sich von ihnen trennen.

Unausweichlich für Veränderungsprozesse ist, dass Manager zwei scheinbar einfache Dinge tun müssen. Erstens müssen sie erkennen dass es so nicht weitergeht. Zweitens müssen sie etwas neues machen.

Den ersten Schritt vergessen sie meistens. D.h. sie erkennen nicht, wo das wirkliche Problem liegt und tun gleich den zweiten Schritt.

Wir müssen verstehen was wir verändern wollen und tasten uns dann langsam vor.

Das Problem ist nicht Fehler zu machen, sondern etwas halbherzig zu verändern und nicht ständig nach neuen Erkenntnissen oder bessere Methoden zu suchen. Ein Instrument weiter anzuwenden das sich als unpassend erweist ist nicht zielführend.

Veränderungskommunikation

Veränderungskommunikation aktiviert Führungskräfte und Mitarbeiter für den Wandel. Kommunikation muss verhindern, dass Führungskräfte und Mitarbeiter den Veränderungsprozess blockieren.

Nur die Veränderung von Verhalten kann zur Veränderung von Werten und Normen führen. Alle Kraft der Veränderungskommunikation muss sich deshalb auf die Verhaltensänderung richten. Erst wenn das neue Verhalten tausendmal wiederholt worden ist, sind neue Normen und Wertsetzungen verankert, die dann einen Teil der Verhaltenssteuerung übernehmen können.

Programme die zur Veränderung der Unternehmenskultur, die unmittelbar auf die Veränderung von Normen und Werten zielen, können die Unternehmenswirklichkeit nicht verändern. dies kann nur mit verhaltensorientierten Konzepten erreicht werden. Unternehmensleitsätze – das typische Produkt von Unternehmenskulturprogrammen – sind zu unspezifisch, um verhaltensrelevant zu sein. Es sind kaum Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen festzustellen: Fast alle Unternehmen stellen ihre Kunden in den Mittelpunkt, das wertvollste Gut sind die Mitarbeiter, der Umgang und die Kommunikation im Unternehmen sollen fair und offen sein, das Unternehmen bekennt sich zu seiner sozialen Verantwortung und zum Umweltschutz.....

Durch diese Allgemeinsätze können keine Präferenzen gebildet werden und somit eine Differenzierung im Wettbewerb nicht erfolgen. Selbst wenn solche Leitsätze von allen Mitarbeitern geteilt werden, machen sie ein bestimmtes Verhalten nicht wahrscheinlicher, als wenn es diese Leitsätze nicht gäbe. Die Tatsache, dass sich jemand zur Kundenorientierung bekennt, lässt daher keine Vorhersage über sein Verhalten gegenüber dem Kunden im konkreten Einzelfall zu.

Veränderungen im operativen Bereich mit entsprechender Wertschöpfung sind für keines der Unternehmenskulturprojekte nachgewiesen. Die Behauptung eine starke Unternehmenskultur führt zu einer exzellenten Performance scheint schlichtweg falsch zu sein, Ergebnis einer Untersuchung von 200 US-amerikanischen Unternehmen von 1977 bis 1988.

Statt über Werte zu kommunizieren, muss Veränderungskommunikation die Frage beantworten: **Was sind die konkreten Ziele, und wie werden sie Wirklichkeit?**

In Veränderungsprozessen geht es gerade darum, die Beteiligten auch unter schwierigen Bedingungen dazu zu bewegen, das Projekt voranzutreiben. Ähnliches gilt für den Umgang mit Ängsten und Misstrauen: Die Versicherung, dass das Projekt für niemanden negative Folgen haben wird, kann nicht in jedem Fall gegeben werden.

Veränderungen in Unternehmen werden von den meissten Mitarbeitern des Unternehmens als unfreiwillig erlebt. Sie werden von aussen, durch die Führung des Unternehmens, die finanzielle Situation, Veränderungen am Markt oder in der Politik an das Unternehmen herangetragen.

Derartige Veränderungen verursachen das Gefühl eines weitgehenden Kontrollverlusts über Prozesse, die für die eigene Zukunft als wichtig erachtet werden.

Die Mitarbeiter, insbesondere die Führungskräfte, fragen sich welche Bedeutung die Veränderung für ihre berufliche Zukunft haben: fördern die Veränderungen den Erfolg des Unternehmens, oder gefährden sie ihn? Vermindern oder vergrößern sich die Karrierechancen? Verändern sich Strukturen und Arbeitsprozesse und damit die Qualität der eigenen Arbeit? Sind Arbeitsplätze oder gar der Standort gefährdet? Lohnt es sich überhaupt noch, sich am Arbeitsplatz für die Unternehmensziele einzusetzen? Oder ist es besser, sich schon heute anders zu orientieren, solange noch genug Zeit ist?

Kunden und Lieferanten fragen sich, welche Bedeutung die Veränderung für die Geschäftsbeziehung haben: Bleibt das Unternehmen ein zuverlässiger Geschäftspartner oder wird es erst einer? Wird das Unternehmen in Zukunft die gleichen Leistungen in ähnlicher oder besserer Qualität erbringen wie bisher? Wie richtet sich das Unternehmen schwerpunktmässig aus, bekomme ich einen neuen Ansprechpartner? Ist das Unternehmen im Veränderungsprozess mehr mit sich selbst als mit dem Kunden beschäftigt?

Beim Management resultiert aus der erhöhten Wahrnehmung von Risiken, für die es selbst verantwortlich ist, die Tendenz, riskanten Entscheidungen auszuweichen, um nicht für deren eventuellen negativen Folgen verantwortlich gemacht zu werden – selbst wenn das Unterlassen der Handlung faktisch riskanter wäre. Das Management geht „auf Tauchstation“.

In angstbesetzten und konfliktbeladenen Situationen befähigt Kommunikation die Beteiligten, vorhandene Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu klären. Sie leistet eine Aktualisierung von Sinn. Sinn ermöglicht in Gemeinschaften eine Erlebnisverarbeitung. Erst wenn die Mitarbeiter bzw. das Management den Sinn von Veränderungen erkennen, werden Sie wieder (riskante) Entscheidungen treffen.

In der internen Kommunikation hat das Mittelmanagement eine entscheidende Rolle, da das einen überproportionalen informellen Einfluss auf Entscheidungen hat.

40 Prozent seiner Arbeitszeit ist das Mittelmanagement damit beschäftigt, Informationen an die verschiedenen Hierarchieebenen weiterzugeben. Dies geschieht nicht neutral. Die Informationen werden entsprechend den eigenen Interessen zurückgehalten oder verändert – wenn auch nicht immer berechnend oder böswillig.

Für die Veränderung aktivieren lassen sich typischerweise jüngere Manager aus der zweiten Reihe, die sich im Projekt profilieren und für höhere Aufgaben empfehlen können.

Das Mittelmanagement gehört im Regelfall zu den Blockern – seine angestammte Funktion wird durch den Wandel in Frage gestellt.

Die Quelle von Informationen für den normalen Mitarbeiter ist nicht das Management, sondern der unmittelbare Vorgesetzte. Es ist definitiv falsch wenn das Management meint, dass Auftritte des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung besonders geschätzt und wahrgenommen werden würden.

Das selbe gilt für Kunden und Lieferanten – ein hoher Stellenwert in der Kommunikation und in der Glaubwürdigkeit hat der unmittelbare Ansprechpartner – nicht das Topmanagement.

Das Sprechen über die Veränderung muss absoluten Vorrang haben vor dem Sprechen über die normalen Geschäftsabläufe. Die Vision des Wandels muss so oft wie möglich kommuniziert werden – in ständiger Wiederholung.

Das Interesse der Mitarbeiter, der Kunden und Lieferanten an unternehmensbezogenen Themen ist gering – dies wird in Befragungen immer wieder deutlich und ist auch den Kommunikationspraktikern bekannt. Noch geringer ist das Interesse von Mitarbeitern und Kunden an den Firmenwerten – gleich ob es sich um allgemeine Wertvorstellungen wie „die Zufriedenheit des Kunden ist unser oberstes Ziel“ oder um Verhaltensmaximen wie „wir tun alles um unsere Kunden zufrieden zu stellen“ handelt.

Es handelt sich hierbei um Allgemeinplätze wovon sowieso alle ausgehen, dass Sie es tun auch wenn niemand wirklich weiss wie es zu tun ist.

Es geht um klar nachvollziehbare benannte und terminierte Projektziele. Die Projektbeteiligten verpflichten sich öffentlich und gegenüber dem Auftraggeber für das termingerechte und messbare Erreichen dieser Ziele.

Der Rest wird als Allgemeinplatz und Leer-Formel gesehen, denn was fangen Kunden und Mitarbeiter mit Absichtserklärungen an wie: „Die Steigerung des Unternehmenswertes bestimmt alle Handlungen des Vorstandes“ oder „die Kunden werden stets im Mittelpunkt unseres Handels stehen“

Die Risiken in Veränderungsprozessen können nicht wegdiskutiert werden. Negative Fakten lassen sich nicht in positive Ereignisse umwerten. Wenn Entscheidungen noch nicht gefallen sind bestehen in der Tat noch Unsicherheiten. Entsprechend beschleunigt sich die Gerüchtebildung und es entstehen schlimme Befürchtungen, Unsicherheiten und Ängste.

Um dem einigermassen zu begegnen muss die Geschäftsleitung so viele Fakten wie sie nur irgendmöglich hat transportieren. Allgemeine Darstellungen helfen nicht sondern heizen die Spekulationen weiter an. Genau so wenig hilft Schweigen, Salamtaktik oder Beschönigen und Bedauern.

Dagegen hilft die Ziele des Unternehmens und der Veränderung darstellen – klar und unmissverständlich, fassbar, messbar, attraktiv.

Die Ziele des Veränderungsprojekts werden auf organisatorische Ziele heruntergebrochen und damit für alle Beteiligten fassbar.

Sobald Entscheidungen und Fakten klar sind werden diese so früh wie möglich weitergeben.

Lösungsstrategien der Veränderung:

Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen

Die Führungskoalition aufbauen

Vision und Strategie entwickeln

Die Vision des Wandeln kummunizieren

Die Mitarbeiter zu Agenten des Wandels machen

Kurzfristige Erfolgserlebnisse schaffen

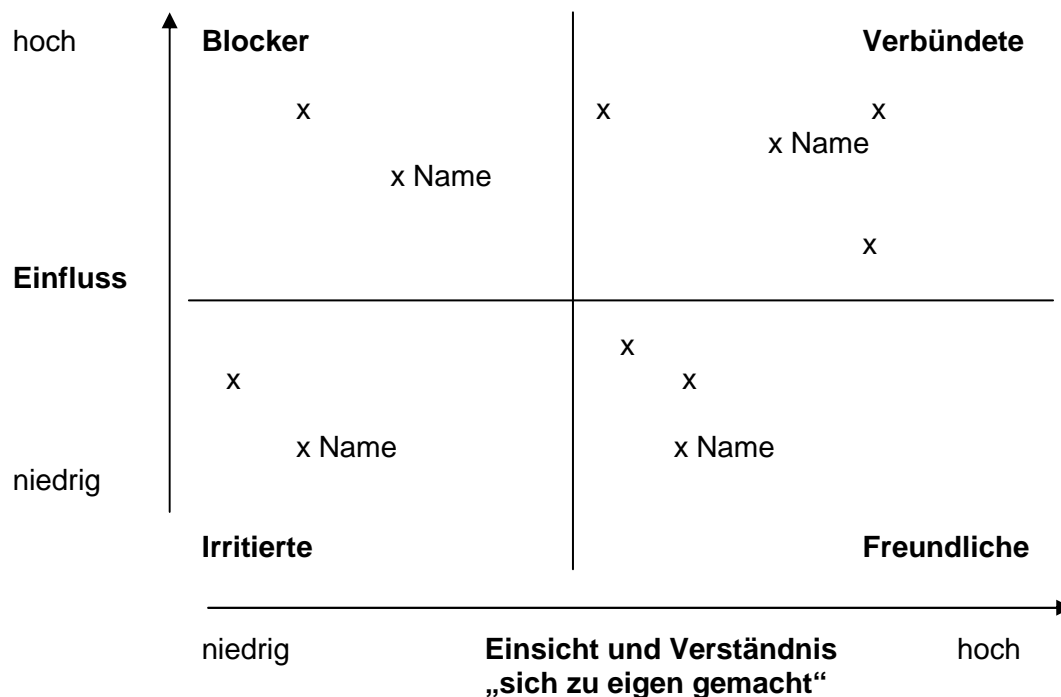
Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankern

Es gilt die schrittweise intensivierte Darstellung von Risiken und Notwendigkeiten mit ersten Hinweisen auf Chancen und mögliche Strategien zu verbinden.

Um die Mitarbeiter zu mobilisieren gilt es darzustellen, welche Risiken eine Nichtveränderung birgt. Es gilt dafür zu sorgen, dass ein Meinungs austausch erfolgt zwischen Mitarbeitern der Firma und den Kunden.

Ermittlung von Schlüsselpositionen und informellen Meinungsbildnern.



Die Vision des Unternehmens muss attraktiv und erstrebenswert sein. Und gleichzeitig realistisch und erreichbar.

Eine Erstinformation über das anstehende Projekt für alle Zielgruppen ist mindestens: Name und Zielsetzungen des Veränderungsprojektes, strategischer Hintergrund in einem Satz, Projektstruktur und Meilensteine sowie mögliche Szenarien so weit sie bekannt sind. Die Kerninformation ist gegenüber allen Zielgruppen identisch, die Informationstiefe und die Auswahl zusätzlicher Aspekte erfolgt gemäss den Bedürfnissen der Zielgruppen.

Schon in dieser Phase sollten Akzeptanz und Mobilisierungspotenzial der Vision bei den wichtigsten Mitarbeitern und Kunden getestet werden. Denn wenn sich später herausstellt, dass die Vision nicht verständlich und nicht für alle attraktiv ist oder dass sie sogar als nicht realisierbar erscheint, muss die Projektarbeit abgebrochen und die Arbeit an der Vision bzw. am Ziel wieder aufgenommen werden.

20 Prozent der Mitarbeiter sind sehr begeisterungsfähig und offen für neue Ideen. Weitere 20 Prozent können dagegen als Beharrer oder Blocker des Wandels gelten. Und die restlichen 60 Prozent sagen zwar zunächst „ja“ meinen jedoch innerlich „aber“.

Die potenziellen Gewinner des Veränderungsprozesses müssen mobilisiert, die Unterstützer gestärkt und die Blocker in ihrem Einfluss soweit wie möglich gehindert werden. Gegner die sich auch nach eindeutigen Warnungen dem Veränderungsprozess widersetzen, müssen mit aller Konsequenz ruhig gestellt werden.

Es gilt zu kommunizieren, dass Risikobereitschaft unterstützt wird.

Es gilt zu kommunizieren, dass Blocker des Wandels aus ihren Positionen entfernt werden.

Im Laufe des Projektes entsteht nach der anfänglichen Euphorie des Ausbruchs Widerstand. Es gibt Verzögerungen. Korrekturphasen und Konflikte führen zur Frustration. Veränderungsexperten sprechen vom „Tal der Tränen“. Die Folgen: Sinkende Effizienz im Tagesgeschäft, innere Kündigung und gleichgültiges Verhalten im Veränderungsprojekt.

Um aus diesem Tal der Tränen herauszukommen sind erste Erfolge notwendig. Sie rechtfertigen die mit dem Wandel verbundenen kurzfristigen „Kosten“. Sie unterstützen die Feinabstimmung von Vision und Strategie in der Führungskoalition. Vor allem jedoch schalten kurzfristige Erfolge Zyniker und Gegner aus. Neutrale werden zu Befürwortern, Widerwillige zu Unterstützern. Erste Erfolge sind: signifikant verbesserte Kundenzahlen, zufriedene Kundenäußerungen zu verbesserten Leistungen und Service oder das frühere Erreichen eines Projektziels als es terminiert wurde.

Bei Veränderungsprozessen im Bereich des Qualitätsmanagements ist es besonders wichtig alle Mitarbeiter einzubeziehen. Total Quality Management wird durch die Geschäftsleistung initiiert, ist allerdings auf Verbesserungsvorschläge und Anregungen der Mitarbeiter angewiesen.

Es kommt auf die Verantwortlichkeit jedes Einzelnen für die Qualität des eigenen Prozesses an. Der Mitarbeiter hat die ständige Verbesserung als Herausforderung anzusehen. Häufig werden die eigenen Leistungen völlig überschätzt und daher entsteht ein Mangel an Einsicht in Veränderungsnotwendigkeit. Die Schuld für irgendwelche Misere wird irgendwo anders gesucht - nur nicht bei sich selbst.

Die Forderung nach mehr Qualität wird allerdings auch als Angriff auf bisherige Leistungen aufgefasst. Die meisten Mitarbeiter glauben, dass sie bereits eine wettbewerbsfähige Qualität erzeugen. Die Qualitätsverpflichtung des Unternehmens ist für sie im alltäglichen Arbeitsleben nicht relevant.

Veränderungsprozesse bei Kundenorientierungsprogramm:

Kundenorientierung als Forderung nach Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten des Unternehmens an den Bedürfnissen und Wünschen seiner Kunden ist bereits in den 50er- und 60er-Jahren zentraler Bestandteil der Marketingtheorie. Seit den 80er Jahren positionieren sich die Unternehmer als Problemlöser für ihre Kunden. 76 Prozent der Unternehmen der deutschen Industrie haben die Kundenorientierung in ihren Unternehmensleitsätzen verankert.

Kundenorientierungsprogramme stehen und fallen mit dem Engagement der Mitarbeiter. Die Idee der Kundenorientierung weckt im Allgemeinen keinen Widerspruch, trotzdem gelingt die Aktivierung nur schwer. Kundenaverse Unternehmenskulturen sind nur schwer zu überwinden.

Man kann sehr leicht Kundenorientierung darstellen und sich dazu bekennen, denn meist wird versäumt klar darzustellen um was es geht, da die Mitarbeiter die Vermittlung des Wertes „Kundenorientierung“ in irgendwelchen Kampagnen wie „Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt“ – nicht ernst nehmen.

Kundenorientierung entsteht nicht nur im Bereich Marketing und Verkauf sondern er setzt sich fort in den Bereichen Logistik, Verwaltung und Produktion.

Bei Kundenorientierung sind alle Mitarbeiter betroffen – nicht nur die, die mit dem Kunden direkt zu tun haben.

Wir benötigen eine genaue Kenntnis der Kundenperspektive. Wer genau zu wissen glaubt was die Kunden wirklich wollen, kann bestehendes Verhalten nicht in Frage stellen.

Kundenorientierung ist ein kontinuierlicher Lernprozess. Er geht lebenslang weil sich alles ständig wandelt. Daher bedarf es eines kontinuierlichen Meinungsaustauschs ob das was ist noch passt.

Es geht darum ständig die Kundenperspektive zu sehen – die Wahrnehmung und die Gefühle vom Kunden, wenn sie schlechte Leistung und Service von uns erleben. Das Management zeigt Kundenorientierung wenn es zum Kunden geht.

Ausgangspunkt der strategischen Planung ist die Geschäftsdefinition. Nur wenn ein Unternehmen versteht, in welchem Geschäft es tätig ist, wird es die richtigen Produkte und Technologien entwickeln. Die Leitfragen sind: Welche Produkte stellen wir her? Welche Services bieten wir an? Welche Bedürfnisse befriedigen wir durch diese Produkte oder diesen Service? Welche besonderen Kompetenzen und Ressourcen haben wir?