

# Wie werden Veränderungen in meinem Unternehmen zum Erfolg?

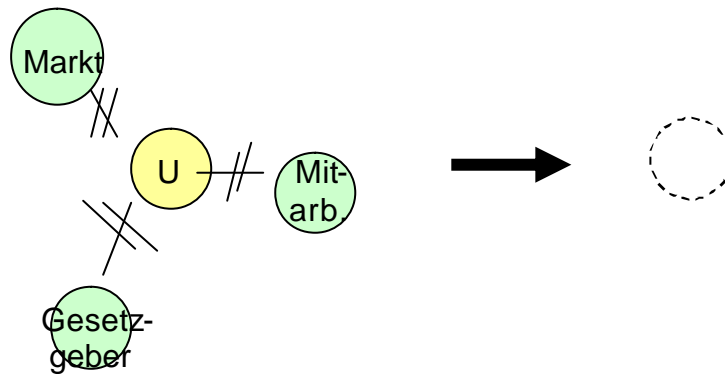
Veränderungen gehören mittlerweile zum Tagesgeschäft jedes verantwortungsvollen Unternehmers und Managers.

## Warum?

Weil sich das Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, in immer schnellerem Ausmaß verändert: die Spirale technologischer Entwicklung, die Deregulierung und Liberalisierung der Märkte erzeugt in immer höherem Tempo neue Herausforderungen, Risiken und Chancen. Ihr langfristiger Erfolg hängt daher davon ab, inwieweit es Ihnen gelingt „im Spiel zu bleiben“, die Chancen, die sich am Markt auftun, zur Stärkung der eigenen Position zu nutzen und die Risiken kalkulierbar zu halten.

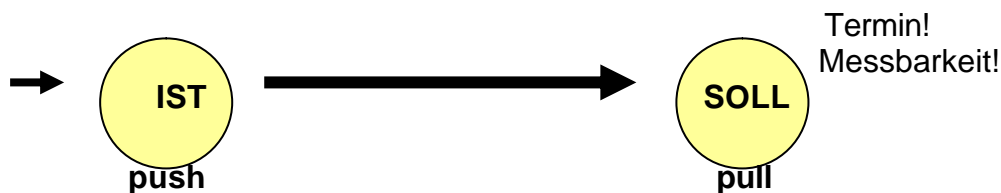
## Worauf gilt es bei jedem Veränderungsvorhaben zu achten?

**1. Veränderungen müssen die Außenbeziehungen**, die Ihr Unternehmen zu Markt, Mitarbeitern, Gesellschaft unterhält, **stärken**. Gelingt das nicht und gehen diese Beziehungen verloren, geht gleichzeitig der Existenzgrund des Unternehmens verloren, und das System Unternehmen löst sich auf: Wenn es kein „außen“ (Markt, Mitarbeiter) mehr gibt, gibt es schließlich auch keinen Grund mehr für ein „innen“ (Unternehmen).

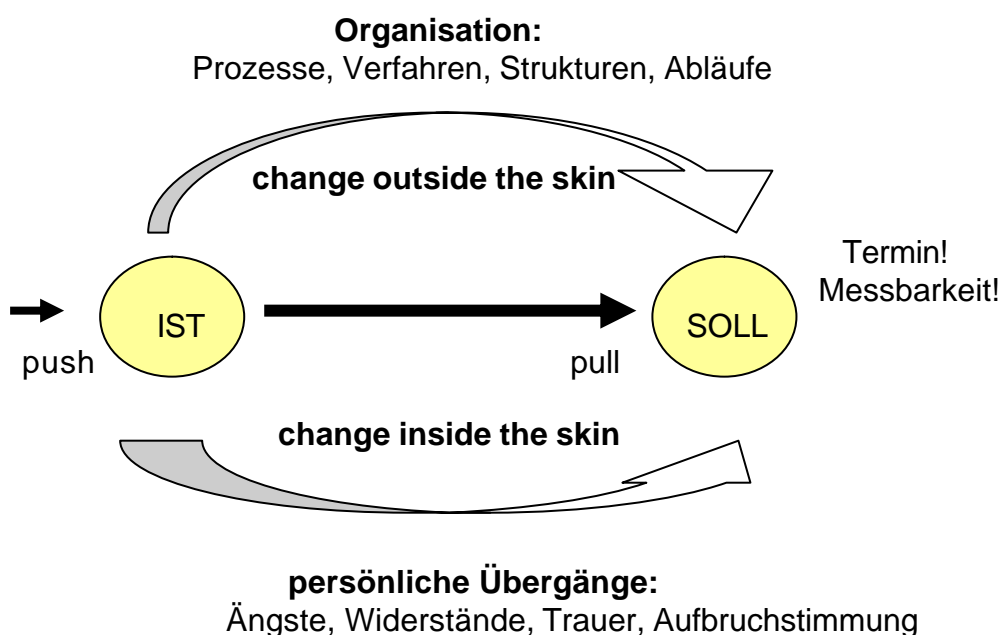


## 2. Entwickeln Sie Veränderungsziele nach folgenden Zielkriterien, bevor Sie starten:

- Termin: Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
- Messbarkeit: Wie messe ich die Zielerreichung?
- Motivation durch das Ziel:
  - push: Wir müssen uns verändern, sonst geraten wir ernsthaft in Schwierigkeiten
  - pull: es geht uns gut, aber wir sehen riesige Chancen ....
  - push und pull: noch geht es uns gut, wir müssen aber, damit es so bleibt ...



**3. Berücksichtigen Sie, dass Veränderungen** nicht nur auf einer organisationalen Ebene in Form von Strukturen, Prozessen, Abläufen, Verfahrensänderungen stattfinden, sondern auch **auf der persönlichen Ebene der Führungskräfte und Mitarbeiter**. Bei tiefgreifenden Veränderungen sind Sie **IMMER** mit den Phänomenen persönlicher Übergänge wie Widerstand, Trauer, Ärger, Aufbruchstimmung konfrontiert. Diese Übergänge brauchen Zeit; unterstützen Sie sie und schalten Sie sie möglichst gleich mit den Veränderungen auf der organisationalen Ebene, denn ohne persönliche Übergänge sind Veränderungsziele kaum zu erreichen.



#### **4. Veränderung kann nicht delegiert werden**

- Sie als Unternehmer/Eigentümer sind der normative Träger jeder Veränderung. Das heißt, Sie sind es, der voll und ganz hinter dem Veränderungsvorhaben stehen muss und Sinn und Zweck ins Unternehmen hinein zu kommunizieren hat.
- Ihre Führungskräfte und Keyplayer sind die operativen Träger der Veränderung. Sie erzielen die größte Hebelwirkung im Sinn der Erreichung Ihrer Veränderungsziele, wenn Sie diesen Personenkreis frühzeitig einbinden und so Betroffene zu Beteiligten machen.

**5. Treffen Sie unangenehme Entscheidungen** (z.B. Personalentscheidungen) **so rasch wie möglich** und kommunizieren Sie diese. Menschen halten unangenehme Tatsachen aus, was sie schlecht ertragen ist Ungewissheit.