



**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte –
News-Letter Nr. 3/2010**

**„Veränderungen – Versetzen Sie Berge!“
„Winning – Das ist Management“ von Jack Welch**

Sehr geehrte «Anrede» «Nachname»,

Sicherlich kennen Sie das auch! Beim Thema Veränderungen wird immer gleich hyperventiliert und man windet und quält sich. Als Change-Beraterin erlebe ich dies immer wieder, auch selbst geplante und strategisch wichtige Veränderungen führen die Teams und Führungskräfte durchaus in das „Tal der Tränen“.

Nun ist es einmal so: **Veränderungen sind elementarer Bestandteil des Wirtschaftslebens.** Jeder muss sich verändern und zwar möglichst, bevor es unausweichlich wird. Auf der anderen Seite **lieben Menschen vertraute Muster.** Sie halten daran fest. Dieses Verhalten ist so tief verwurzelt, das man es als Teil der menschlichen Natur ansehen muss. Doch dass bedeutet noch lange nicht, dass man es akzeptieren muss. Veränderungen zu bewältigen kann einem in der Tat so vorkommen, als müsse man Berge versetzen. Aber es kann auch ungeheuer spannend und befriedigend sein, vor allem, wenn man erste Erfolge sieht.

Andererseits ist klar, dass Wandel an sich noch kein Garant für Erfolg ist.

Der Weg zum Erfolg beinhaltet einen sorgfältigen Umgang mit **den wichtigen Regeln – hier vier –** die Sie bei Veränderungen beachten müssen.

Wendet die Führungsriege eines Unternehmens diese Grundsätze mit Überzeugung an und belohnt jeden, der sich ihnen anschließt, wird das ganze Geschrei irgendwann abklingen. Der Wandel gehört dann zum Geschäftsalltag und wird zur Norm. **Und dann lassen sich Berge versetzen.**

Sehen wir uns die Grundsätze im Einzelnen an:

Regel Nr. 1: Jede Veränderungsoffensive muss auf einen klaren Zweck, ein erkennbares Ziel ausgerichtet sein. Veränderung nur um der Veränderung willen ist unsinnig und strapaziös.

Eine Veränderung sollte immer ein **relativ geordneter Prozess** sein. Dazu müssen die Beteiligten mit Kopf und Herz verstehen, warum der Wandel so notwendig ist und wohin der Weg führt. Das fällt natürlich leichter, wenn die Auslöser offensichtlich sind, wenn etwa das Haus in Flammen steht, die Umsätze brechen weg oder ein Konkurrent hat die Preise um 20 Prozent gesenkt. Wenn alle Welt längst über die Probleme Bescheid weiß, dann haben Sie Rückenwind.

Manchmal sind jedoch Veränderungen erforderlich, ohne dass die Gründe auf der Hand liegen.

Wenn Unternehmen schon mehrere Umstrukturierungen hinter sich hat, behandeln die Leute sie wie Blähungen: Wenn man lange genug wartet, gehen sie schon von selbst wieder weg. **In Großunternehmen machen die Leute meist erst mal gute Miene zum bösen Spiel.** Sie hören sich

Ihre Präsentation an, nicken freundlich und stimmen zu, dass ein Wandel angesichts all dieser Daten unvermeidbar scheint. **Und nichts passiert!**

Diese Anzeichen sowie hartnäckige Skepsis ist ein Grund mehr **sich vor leeren Slogans zu hüten**, wenn man einen Veränderungsprozess in Gang setzen will.

**Halten Sie sich an solide, überzeugende wirtschaftliche Argumente.
Mit der Zeit gewinnt immer die Logik!**

Regel Nr. 2: Engagieren und fördern Sie nur Leute, die fest an die Sache glauben oder sie zumindest durchziehen.

In der Geschäftswelt **behauptet jeder, Veränderungen zu mögen**. Es nicht zu tun wäre fatal für jede Karriere. Nicht selten bezeichnen sich **Bewerber gleich im Lebenslauf als „Change Agent“**. Das ist lächerlich. – **Wahrscheinlich sind es nicht mehr als 10 %!** Denn die richtigen Befürworter glauben fest an den Wandel, wissen, wie man ihn realisiert, und genießen jeden Augenblick davon.

**Die große Mehrheit von 70 – 80 % ist nicht scharf auf Veränderungen.
Alle übrigen ca. 10 – 20 % sind Widerständler.**

Um Veränderungen durchzusetzen, müssen Unternehmen echte Befürworter und entschlossene „Durchzieher“ aktiv anwerben und fördern. **Change Agents geben sich selbst zu erkennen**. In der Regel sind sie nervige Energiebündel, die mit einer guten Portion Verfolgungswahn in die Zukunft schauen, Oft setzen sie selbst Veränderungsinitiativen in Gang oder bieten sich an, sie zu leiten. Sie stellen eine Menge Fragen nach dem Motto: „Warum versuchen wir nicht mal...“

Regel Nr. 3: Identifizieren und eliminieren Sie Widerständler, selbst wenn ihre Leistungen zufriedenstellend sind.

Dies ist der schwierigste Teil jeder Veränderung. **Keine Kündigung ist angenehm**. Das gilt besonders für gute Leute, die eigentlich gar nichts falsch machen. Es gibt in **jedem Unternehmen eine Anzahl Mitarbeiter, die den Wandel um keinen Preis akzeptieren wollen**, ganz egal, wie gut Ihre Argumente sind. Entweder sind sie von Natur aus dazu nicht in der Lage, oder sie sind emotional, intellektuell oder strukturell so tief im Bestehenden verwurzelt, dass sie keine Verbesserungsmöglichkeiten erkennen können. **Diese Leute müssen meistens weg**. Das klingt bestimmt kaltschnäuzig, aber Sie tun niemandem einen Gefallen, wenn Sie verzweifelt versuchen, Widerständler einzubinden. Sie heizen unweigerlich unterschweligen Widerstand an und untergraben die Moral der Leute, die den Wandel befürworten. **Bei einer Firma, deren Vision sie nicht teilen, vergeuden die Mitarbeiter ihre Zeit; sie sollten sich lieber eine suchen**, bei der sie sich besser aufgehoben fühlen.

Widerständler und ihr Gefolge werden mit der Zeit immer verböhrt. Sie ersticken den Veränderungsprozess. Werden Sie sie frühzeitig los!

Regel Nr. 4: Schauen Sie sich „Schrottautos“ an, d.h. nehmen Sie „Worst-Case-Szenarien“ vorweg!

Wer wirklich etwas verändern will, darf jedoch auch nicht bei beängstigenden unwägbar Ereignissen zurückzucken. Prüfen und nutzen Sie die Chancen, die sich bieten. **Das erfordert Mut und manchmal eine gewisse Abgebrühtheit, aber es lohnt sich enorm.**

Es versteht sich von selbst, dass niemand in der Geschäftswelt auf Katastrophen hofft. Aber es wird immer wieder welche geben.

Die meisten Unternehmen packen offensichtliche Gelegenheiten beim Schopf. Und manche sind obendrein in der Lage, **aus traurigen Anlässen das Beste zu machen – „Schrottautos“ auszuschlachten.**

Lassen Sie sich von dem ganzen Getöse über Wandel nicht überrumpeln und verunsichern.

Letztlich sind diese vier Dinge wesentlich (s. Winning von Jack Welch).

- **Untermauern Sie jede Notwendigkeit für eine Veränderung mit vernünftigen Argumenten.**
- **Umgeben Sie sich mit den richtigen Leuten.**
- **Schaffen Sie sich Widerständler vom Hals.**
- **Und nutzen Sie jede Chance, die sich bietet, auch wenn sie für jemand anderes eine Katastrophe darstellt.**

Das ist alles! Veränderungen sollten Ihnen **nicht den Schlaf rauben**; das ist wirklich nicht nötig.

Unser Spruch: Es ist nicht sicher, dass wenn es anders wird auch besser wird, aber damit es besser wird, muss es anders werden.

Wir wünschen Ihnen für den weiteren Verlauf der ersten Sommermonate viel Erfolg und die entsprechende Portion Glück.

Barbara Wietasch und das

WIETASCH & Partner-Team

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen Newsletter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch sie oder er würde sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an **barbara.wietasch@aon.at** mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.