

## Kann man Einstellungen verändern? Ja, man kann!

### **Die Aufgabe:**

Ein Unternehmen der Freizeitindustrie, Tochtergesellschaft eines der größten deutschen Unternehmen, muss sich aufgrund dramatischer Marktveränderungen strategisch neu ausrichten. Eine neue Marktpositionierung und veränderte Geschäftsmodelle erfordern die Neuordnung der Führungsorganisation und Geschäftsprozesse. Ein flächendeckender Veränderungsprozess soll diese Strategieentwicklung unterstützen. In vielen Unternehmensbereichen sind veränderte Grundeinstellungen zum Geschäft und zu den Kunden erforderlich.

### **Die Herausforderungen:**

Nach einer sehr langen Phase stabiler aber patriarchalischer Führung an der Unternehmensspitze ist es zu vielen, teilweise dramatischen Wechseln in den ersten beiden Führungsebenen des Unternehmens gekommen. Die neue Führung will durch ein konsequentes Change-Management den turn-around einleiten.

Aber die Ausgangsposition ist denkbar schlecht. Mitarbeiter und Führungskräfte wirken resigniert. Sie geben dem Neuen keine Chance. Zu viel ist in der jüngsten Vergangenheit versucht worden, mit wenig Resultaten. Die wirtschaftliche Lage ist prekär. Es gibt einen Veränderungsstau. Vieles muss gleichzeitig passieren. Die Mitarbeiter und Führungskräfte fühlen sich überfordert. Das Vertrauen in die Leitung muss noch wachsen. Widerstand gegen Veränderungen kann in vielen Bereichen des Unternehmens beobachtet werden.

Die zentrale Frage ist also: wie kann man in dieser depressiven Gesamtsituation Bewegung erzeugen. Kein Aufbruch, nur behutsame Bewegung - Schritt für Schritt. Aufbruch meint immer auch aufbrechen und brechen lässt sich ein tiefsitzender Widerstand ohnehin nicht.



**Changemanagement für Dummies**  
.... und hier sehen wir den verzweifelten Versuch, mit Incentives Bewegung zu erzeugen!

### **Lösungsprozess:**

Eine radikale Akzeptanz-Strategie wird verfolgt, auch wenn sie deutlich mehr Zeit kostet. Der Schwerpunkt liegt damit auf der Entwicklung und Umsetzung einer kreativen Change-Kommunikationsstrategie. Denn eigentlich ist bekannt und auch sehr naheliegend, was inhaltlich getan werden muss. Es wird aber nicht umgesetzt. Die Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren ist einfach viel zu schwach ausgeprägt.



Gemeinsam mit der Geschäftsführung und dem Leitungsteam des Unternehmens werden neue Kommunikationsplattformen eingerichtet: Workshops auf allen Führungsebenen, Führungskonferenzen über mehrere Führungsebenen hinweg, Soundingboards, in denen jeder Arbeitsschritt mit den Betroffenen ausführlich diskutiert wird.

Eine verstärkte Interaktion ist die Folge: eine dialogorientierte Haltung entsteht. Nur im Dialog wächst Vertrauen für einen umfassenden Veränderungsprozess. Der Betriebsrat ist konsequent in die Veränderungsarbeit eingebunden und jede Mitarbeitergruppe kann Anregungen für den Veränderungsprozess geben und Feedback zu den verschiedenen Maßnahmen.

Dieses „Mental-Change-Programm“ wird konsequent mit der Strategieentwicklung verknüpft, sodass eine transparente und nachvollziehbare Gesamtentwicklung entsteht. Unterstützt wird dieser Changeprozess durch eine flächendeckende Managementqualifizierung.