GP Kolleg
10 Min. für den Wandel

› Schritte zum erfolgreichen Veränderungsprozess

Klippen und Hindernisse: Erkannt - gebannt

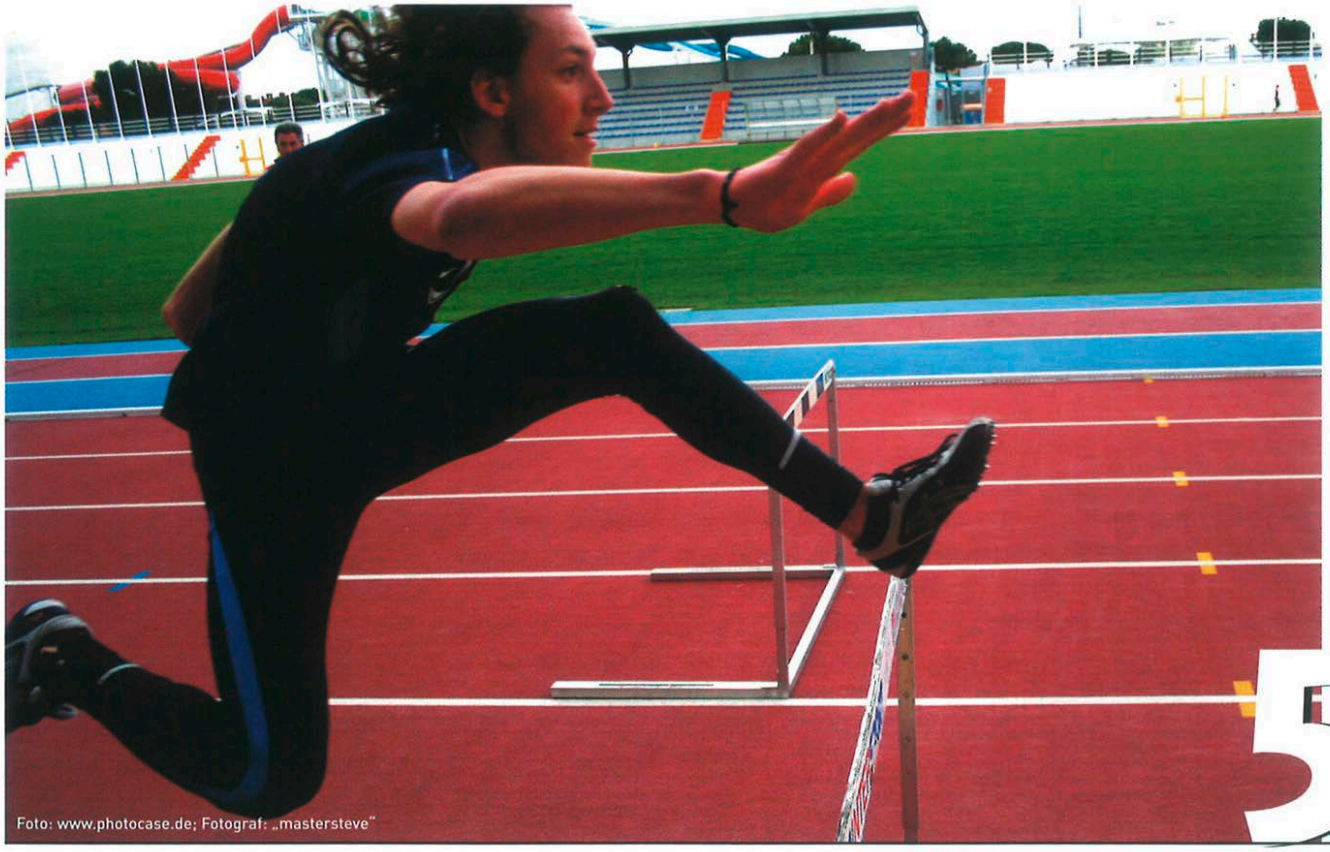


Foto: www.photocase.de; Fotograf: „mastersteve"

5

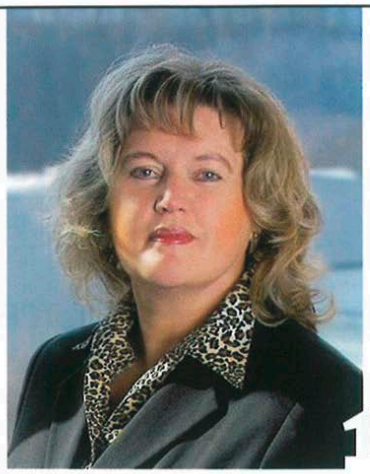
Teil 1) Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen
Teil 2) Hilfreiche Fähigkeiten und Eigenschaften bei Veränderungen
Teil 3) Stark im Team: Gemeinsam erfolgreich
Teil 4) Begeisterte Mitarbeiter begeistern Kunden – starke Serviceideen
Teil 5) Klippen und Hindernisse: Erkannt – gebannt
Teil 6) Veränderungen gestalten und managen – Herausforderung für die Zukunft

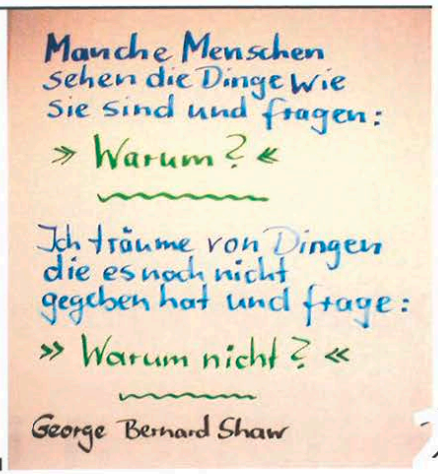
mit freundlicher Unterstützung von:

medi

1 Die Autorin: Hildegund Wölfel ist Kommunikationstrainerin und Systemischer Coach mit dem Schwerpunkt „Verkaufen, Kunden- und Serviceorientierung", www.pr-und-training.de

2 Veränderungen reißen Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem oft scheinbar so komfortablen „Alltag" und bedeuten, Gewohntes, Liebgewonnenes und vielleicht auch Status in Frage zu stellen, aufzugeben und zu verändern. Das setzt Energie frei, neue Ideen zu stoppen oder sie zu ignorieren. Hier gilt es im Dialog, die Begeisterung für Neues zu wecken und die Energie in den Veränderungsprozess zu lenken.





Klippen und Hindernisse: Erkannt – gebannt

Aus welchem Grund dauern Veränderungen in Unternehmen oft so lange, obwohl zeitliche Ressourcen begrenzt sind oder die Zeit drängt? Warum gibt es Widerstände, Konflikte und Turbulenzen? Worin liegt die Problematik? Fragen, auf die in diesem Teil Antworten gegeben werden.

Solange alles gut läuft, das Tagesgeschäft drängt, ist Veränderung kein Thema. Erst in schwierigen Zeiten wird es aktuell. Dann soll Chance-Management Wunder vollbringen. Dabei sind Veränderungsprozesse dann angesagt, wenn in „ruhigen", energievollen Zeiten die notwendigen Ressourcen und Kreativität vorhanden sind, die es für ein zukunftsicherndes Veränderungsmanagement braucht. Dieses sollte sich damit beschäftigen, einen Vorsprung zu erarbeiten. Veränderungen langfristig zu planen, verspricht mehr Erfolg als diese gezwungenermaßen unter Druck anzupacken.

Defizite in der Wahrnehmung

Die Ist-Situation oder die anstehenden Probleme stereotyp zu analysieren, ist gefährlich. Oft werden Sachverhalte stark abgegrenzt und nur einseitig betrachtet. Es fehlt die Fähigkeit, ganzheitlich und von mehreren Seiten zu beleuchten. Wir sehen das, was wir zu sehen erwarten. Dies kann zu einer falschen Standortbestimmung und zu nicht optimalen Entwicklungen führen und damit zu einer Verschwendung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen.

Operative Hektik ersetzt die Planung

„Alles, was du in Hektik tust, kannst du in Ruhe bereuen." – Wer hat das noch nicht erlebt? Auch in Veränderungsprozessen gibt es selten ein ‚Zuviel' an Planung. Oft wird eher wenig Zeit und Energie in die Analyse- und Vorbereitungsphase investiert. Der Wandel gestaltet sich damit als Chaos. Auf das richtige Maß kommt es an: Eine konkrete Zeit-/Maßnahmenplanung und dabei so flexibel zu bleiben, dass auf Unvorhergesehenes reagiert werden kann, ist sinnvoll. Außerdem kommt vor der Frage „Was ist zu tun? die Frage „Was ist los?".

Emotionale Klippen

Veränderungen gehen oft mit Ängsten einher, z.B. ein Risiko einzugehen; Verantwortung zu übernehmen; einen Fehler zu machen; zu versagen; Einfluss zu verlieren und ... . Aus diesen Ängsten heraus werden neue Ideen schnell bewertet, abgewertet oder verworfen. Gründe für eine Ablehnung zu finden, ist in der Regel einfacher als das Finden von Gründen, die neue Idee zu akzeptieren und den Weg der Umsetzung zu gehen. Der Umgang mit der Angst, mit der eigenen und der der anderen, ist vielleicht der schwierigste Aspekt im Veränderungsprozess. Wenn

der Mensch keine Angst hat, wird er bequem und bewegt sich nicht. Hat er zuviel Angst, lähmt ihn das und er bewegt sich ebenfalls nicht. Was ist nun der „richtige" Angstpegel? Das lehren der gesunde Menschenverstand, das Gewissen, der Realitätssinn und das Vertrauen in sich und das Team.

Konflikte gehören zum Alltag

Die Veränderung ist beschlossen, die Ausrichtung klar, es herrscht Aufbruchstimmung und Enthusiasmus: „Wir packen das an!" Wer denkt hier an Konfliktsituationen oder Durststrecken? Dabei sind Konflikte im Veränderungsprozess notwendig und wünschenswert – unvermeidlich, wie schon der Blick auf die emotionalen Klippen ahnen lässt. Entscheidend dabei ist, Konflikte zuzulassen und konstruktiv anzugehen. So entwickeln sich einzelne Mitarbeiter aber auch Teams. Positiv ausgetragene Konflikte sind ein deutliches Zeichen dafür, dass sich etwas bewegt – zumindest in den Köpfen der Beteiligten. Und genau da beginnt schließlich jeder Veränderungsprozess.

Interne Kommunikation und Information

Immer wieder halten Chefs „Ansagen" in Großveranstaltungen für eine ausreichende Information der MitarbeiterInnen. Was dann oft zur Folge hat, dass die Mitarbeiter in den Veränderungsprozessen nicht mitziehen. Als Startschuss für die interne Kommunikation kann eine gemeinsame Informationsveranstaltung durchaus ausreichen. Was jetzt folgen sollte ist der Dialog mit und die Einbindung der Mitarbeiter, um so deren Solidarität und Compliance zu generieren. Die Mitarbeiter müssen Veränderung und Wandel mittragen, denn sie leisten die Detailarbeit. Nur wenn aus Betroffenen Beteiligte werden, ist der Erfolg gesichert, die Veränderungen sind im Unternehmen erlebbar und der Kunde spürt den Unterschied.

Und was noch? ...

› **...** Führungskräfte, die immer selbst die Antwort kennen, denn alles Gute kommt von oben: Nur wer lernt, seinen Mitarbeitern zuzuhören, kann auch deren Kreativität nutzen. Werden die Mitarbeiter in die „Zuschauer-Rolle" gedrängt, vor allem wenn es sie selbst mit betrifft, liegt auf der Hand, was geschieht.

› **...** Mangelnde Akzeptanz von Kritik: Nehmen Sie berechtigte Kritik auf und an. Gerade die Fähigkeit, Kritik zu akzeptieren, schafft Vertrauen und Respekt sowie die Unterstützung die es in Zeiten des Wandels braucht.

› **...** Tradition und die guten alten Zeiten: Es gilt das Gewesene anzuerkennen und zu würdigen, denn nur dann sind die Beteiligten für Neues offen.

› **...** Heraustreten aus der Komfort-Zone: Wandel und Veränderung reißen Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem oft scheinbar so komfortablen „Alltag" und bedeuten, Gewohntes, Liebgewonnenes und vielleicht auch Status in Frage zu stellen oder aufzugeben und zu verändern. Das setzt Energie frei, neue Ideen zu stoppen oder sie ganz einfach zu ignorieren. Hier gilt es, die Begeisterung für Neues zu wecken und die Energie damit in den Veränderungsprozess zu lenken. Das erfordert den Dialog und das Miteinander.

In jedem Veränderungsprozess gibt es kleine und größere Klippen und Hürden. Natürlich ist es scheinbar mühevoll sich bei all der Begeisterung und Zielstrebigkeit in Veränderungsprozessen mit möglichen Problemen zu beschäftigen. Doch diese gehören in der Regel dazu und es gilt, ihnen vorausschauend und offensiv zu begegnen. Langfristig winken als Belohnung erfolgreich umgesetzte Veränderungen, ein zukunftsfähiges Unternehmen mit innovativer Ausrichtung, ein eigenes Profil, engagierte Mitarbeiter und begeisterte Kunden.

Der Kampf

Ein Mann fand einen Schmetterlingskokon und nahm ihn mit nach Hause, um den Schmetterling schlüpfen zu sehen. Eines Tages wurde eine kleine Öffnung sichtbar. Während mehrerer Stunden kämpfte der Schmetterling, doch es schien, als könne er seinen Körper nicht über einen gewissen Punkt hinaus bringen. Da glaubte der Mann, dass etwas nicht richtig sei und nahm eine Schere, um den Rest des Kokons aufzuschneiden. Der Schmetterling schlüpfte mit Leichtigkeit heraus: Ein großer, aufgedunsener Körper mit kleinen schrumpeligen Flügeln. Der Mann dachte, dass sich die Flügel in ein paar Stunden zu ihrer natürlichen Schönheit entfalten würden, doch es geschah nicht. Anstatt sich in ein Geschöpf zu verwandeln, das frei war zu fliegen, verbrachte der Schmetterling sein Leben damit, einen geschwollenen Körper und aufgedunsene Flügel mit sich herumzuschleppen. Der enge Kokon und der Kampf, der nötig ist, um durch die enge Öffnung hindurchzuschlüpfen, sind der Weg der Natur, Flüssigkeit vom Körper in die Flügel zu zwingen. Der „gnadenvolle" Schnitt war in Wirklichkeit grausam. Manchmal ist ein Kampf genau das, was wir brauchen.

Quelle: unbekannt aus „Inhalte auf den Punkt gebracht" von Detlev Blenk, Beltz Verlag, 2003.

1 Wenn von Veränderungsprozessen im Sanitätsfachhandel gesprochen wird, gleicht das Thema „Freiverkauf" oft einem unbeackerten Feld. Das kann sich jetzt ändern: Mit dem Powerseller-Konzept liefert medi den Impuls und das passende Konzept.
2 Mit Anzeigen bewirbt medi seine Aktivstrümpfe mediven motion und mediven travel.
3 Für alle Aktiven geeignet: mediven motion

Vom Einzelkämpfer zum Netzwerker

„Beziehungen schaden nur dem, der keine hat", weiß der Volksmund. Beziehungen bzw. Netzwerke aufbauen, pflegen und ausbauen lohnt sich, um mit pfiffigen Ideen als innovativer Geschäftspartner und Dienstleister bei allen Zielgruppen im Gespräch zu sein.

Wenn von Veränderungsprozessen im Sanitätsfachhandel gesprochen wird, gleicht das Thema „Freiverkauf" oft einem unbeackerten Feld. Das kann sich jetzt ändern: medi liefert den Impuls und das Konzept dazu.

medi Powerseller werden

Der Fachhandel geht aktiv auf Unternehmen, Verbände, Behörden, etc. zu und erschließt durch diese Kontakte neue Absatzwege für den Verkauf der Aktivstrümpfe mediven motion und mediven travel. Den Verkaufspreis der Aktivstrümpfe bestimmt der Fachhandel. Ab 50 verkauften Paaren pro Quartal wird man zum medi Powerseller und zusätzlich im Online-Verkaufsportal www.sportstrumpf.de gelistet. Das Internet ist für den Privateinkauf zum unverzichtbaren Medium geworden. Verbraucher können auf www.sportstrumpf.de deshalb auch online die Aktivstrümpfe mediven motion und mediven travel bei den medi Powersellern bestellen. Der Internetauftritt bietet neben der ausführlichen Produkt- und Größenbeschreibung auch das Maßband zur Ermittlung des Fesselumfanges zum Download.

So unterstützt medi die Powerseller

Mit dem medi Powerseller Konzept kann das Sanitätshaus Kooperationspartner und so neue Käuferschichten – nämlich Venengesunde, Sportler, Reisende, Menschen in Berufen, die viel sitzen und stehen müssen – gewinnen, die bisher nur selten den Weg in den medizinischen Fachhandel finden. Für den ersten Kontakt möglicher Kooperationspartner unterstützt medi den Fachhandel u. a. mit Werbemitteln und Promotion-Material, das im Gedächtnis bleibt. Möchte der Fachhandel z. B. mit einem Autohersteller kooperieren, wird für den Erstkontakt eine Mailing-Box erstellt. Sie wird unter einem werbewirksamen Slogan mit einem Aktivstrumpf und einem Automodell aus Marzipan o. ä. bestückt. Produktinformationen transportieren den Nutzen der Aktivstrümpfe mediven travel und mediven motion.
Der Kooperationspartner hat den Nutzen, dass seine Mitarbeiter aktiv einen Beitrag zu ihrer Venengesundheit leisten können. Wenn z. B. ein Chef seine 30 Mitarbeiter für Aktivstrümpfe begeistert und diese ihre Erfahrungen an ihre Familie, Freunde und Bekannte weitergeben, wird eine Kette in Gang gesetzt, die den verwaisten Acker „Freiverkauf" zur blühenden Wiese werden lässt.
Alle Informationen zum medi Powerseller-Konzept geben alle medi Phlebologie Handelsvertretungen und medi Phlebologie, Nicole Weiß, Tel. 0921 912-123, E-Mail n.weiss@medi.de.