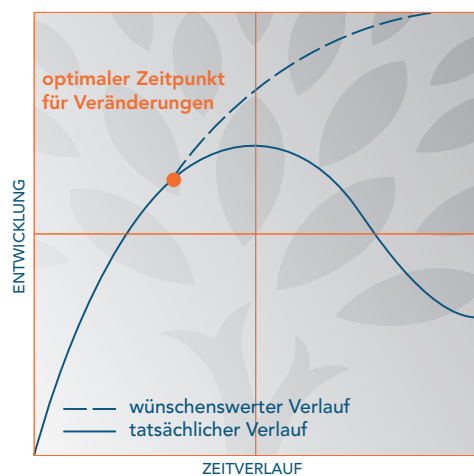


Veränderungen in Unternehmen: „Change – We can believe in!“

Unter diesem Motto hat Barack Obama seinen Wahlkampf geführt. Auch wir von Avantago glauben an die Kraft von Veränderungen. Doch verschiedene Untersuchungen zeigen, dass weniger als die Hälfte der Veränderungsprozesse tatsächlich auch die angestrebten Ziele erreichen. Veränderungen kosten Kraft, Geld, Zeit und bergen stets das Risiko des Scheiterns. Doch organisationsinterne Veränderungen lassen sich mit der Zeit nicht verhindern. Zu stark beeinflussen Globalisierung, demografische Entwicklung, moderne Kommunikationstechniken und neue Kundenbedürfnisse Unternehmen und öffentliche Einrichtungen.

Aus unserer langjährigen Projekterfahrung sind drei Kernfaktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse entscheidend:

- ◇ der richtige Zeitpunkt
- ◇ die Einbindung der Beteiligten
- ◇ die Kommunikation der Veränderung



Der ideale Zeitpunkt für die Veränderung ergibt sich während der Aufschwungphase: Wenn die Einnahmen bereits über eine längere Zeit zugenommen haben und man noch weiter auf eine positive Entwicklung hofft oder die Arbeitsabläufe noch auf dem Stand der Technik sind. Hier sind zumeist Ressourcen für eine nachhaltige Gestaltung der Veränderung sowie ein angemessener Zeiträumen im Unternehmen vorhanden.

In aller Regel wird dieser Zeitpunkt verfehlt. Treu dem Motto „Never change a winning team“ werden Veränderungen gescheut, bis Einnahmen massiv sinken oder Geschäftsprozesse ineffizient geworden sind. Rekordgewinne und Schließung oder Verlagerung von Standorten ins kostengünstigere Ausland sind schwer zu kommunizieren und stoßen bei den Betroffenen entsprechend auf Unverständnis. Doch nur wer sich rechtzeitig verändert, wird eine führende Position auf- und ausbauen können.

Je größer der Umfang von Veränderungsprozessen, desto schwieriger sind sie umzusetzen. Die Einführung einer neuen Software, die Zusammenlegung von Verwaltungsbereichen oder die Notwendigkeit Kosten zu reduzieren führen bei vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu

Fortsetzung auf der Rückseite



„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Aber wenn es besser werden soll, dann muss es anders werden.“

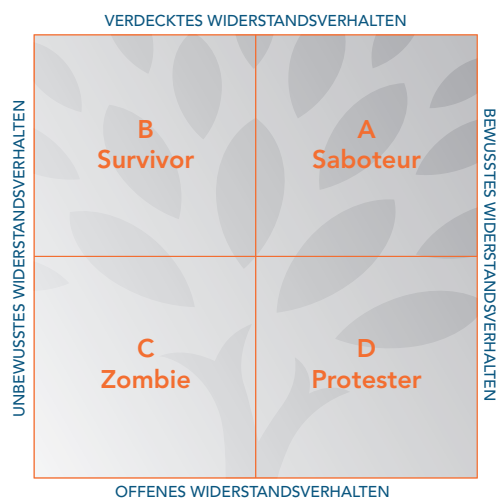
GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG

Avantago Consulting & Valuations bietet als unabhängiges Unternehmen Beratung und Finanzbewertungen auf höchstem qualitativen Niveau. Unsere **Valuations Gruppe**, in Kooperation mit unseren internationalen Partnern, bietet unter anderem Unternehmensbewertungen, Bewertungen immaterieller Güter sowie Fairness Opinions an. Die **Consulting Gruppe** ist auf die Optimierung von administrativen Strukturen und Geschäftsprozessen spezialisiert.

einer abwehrenden Haltung und zu Versuchen, die Veränderungen zu verhindern. Dabei sind die Einbindung der betroffenen Personen und die Kommunikation der Veränderung von entscheidender Bedeutung.

Auch hier gibt es unterschiedliche Ansätze. Von „Betroffene zu Beteiligten machen“ bis hin zu „Nicht mit den Fröschen reden, wenn man den Tümpel stilllegen will“ reichen die Empfehlungen der Managementliteratur. Die Wahrheit liegt, wie so oft, in der Mitte.

Die strategische Entscheidung zur Veränderung muss in einer kleinen Arbeitsgruppe vorbereitet werden. Sie muss dann das Ziel der Veränderung transparent machen, für alle nachvollziehbar kommunizieren und sich konsequent verhalten. Dazu gehört auch, dass über den Umgang mit Personaleinsparungen, Aufgabenverlagerungen, Veränderungen von Verantwortlichkeiten oder von räumlichen Gegebenheiten frühzeitig und offen kommuniziert wird. Damit können Ängste genommen sowie die Gerüchte und der Flurfunk eingedämmt werden. Ist das Ziel für die von der Veränderung betroffenen Personen nicht nachvollziehbar und erkennen sie für sich keine Vorteile, so werden sie den Veränderungsprozess nicht unterstützen.



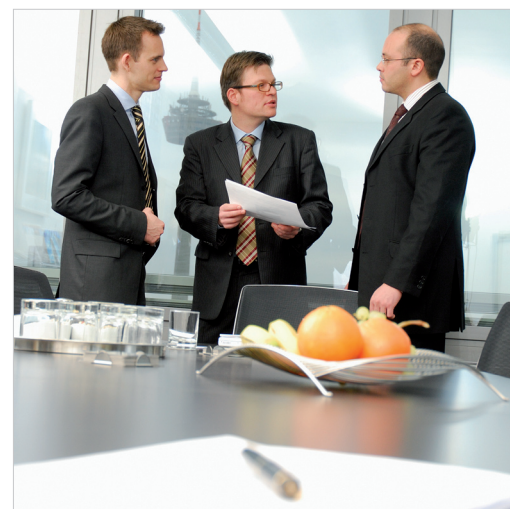
Die aktuelle Literatur kennt vier Veränderungsgegner, je nachdem, ob sie ihr Widerstandsverhalten offenlegen oder nicht und ob sie sich bewusst oder unbewusst verhalten. Gelingt es den Verantwortlichen, die Veränderungsgegner einer der Kategorien zuzuordnen, so können sie mit individuellen Methoden darauf hin arbeiten, den Widerstand zu verringern und sie von der Not-

wendigkeit der Veränderung zu überzeugen.

Mittelfristig sollten Unternehmen und Organisationen eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung erreichen und dadurch den optimalen Zeitpunkt für Veränderungen nicht verpassen. Dies gelingt dann, wenn die Verbesserungsvorschläge von den Beschäftigten kommen (bei Bedarf mit externen Impulsen) und akzeptiert werden, die Führungskräfte die Veränderungen fördern, indem sie schnelle und konsequente Entscheidungen treffen und die Beschäftigten auch angemessen an den Verbesserungen teilhaben lassen.

Wenn Sie auch von den Vorteilen eines aktiv gestalteten Veränderungsprozesses überzeugt sind und weitere Informationen oder ein unverbindliches Vorgespräch wünschen, nehmen Sie bitte Kontakt mit Avantago Geschäftsführer Dr. Ulrich Gartzke auf.

„Es muss eine Kultur geschaffen werden, in der Mitarbeiter sich ständig um Veränderungen bemühen. Es darf keine heiligen Kühe geben. Schnelle Umsetzung schafft Vertrauen.“



IMPRESSUM:

Avantago GmbH & Co. KG

Consulting & Valuations

Herzog-Max-Str. 1

D-96047 Bamberg

T +49-951-1857056

F +49-2129-379396

E info@avantago.eu

I www.avantago.eu

V.i.S.d.P. gemäß § 8 LPrG:

Dr. jur. Ulrich Gartzke