

## Changemanagement umsetzen

# Taten statt Worte

Veränderung ist vielerorts zum Dauerzustand geworden. Dadurch verlieren klassische Changemanagement-Konzepte ihre aktivierende Wirkung. Was braucht es, damit auf Worte Taten folgen?

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Der Ansatz ist hoch wirksam und verblüffend einfach: Chancen definieren – Tätigkeiten fokussieren – Tun – Ergebnisse messen – gemeinsam auswerten. Innerhalb dieser fünf Dimensionen kann eine übergreifende und koordinierte Umsetzung gelingen. Wie sich bei einem Einzelhandelsunternehmen gezeigt hat, werden Kultur und Change dadurch miteinander verzahnt.

Das Beispielunternehmen positionierte sich bei der Sortimentsgestaltung und der Warenpräsentation mit höchsten Qualitätsstandards. Die Frequenz war gut bis sehr gut, d.h. viele Personen besuchten die Verkaufsfläche. Die Herausforderung bestand darin, dass von den vielen Besuchern zu wenige zu Kunden werden. Internethandel, kleine Boutiquen und ein Rückgang der Kaufkraft wurden als hemmende Faktoren identifiziert. Innerhalb des gegebenen Geschäftsmodells galt es, rasch eine Lösung zu finden. Ein entsprechender «sense of urgency» war bei dem allergrössten Teil der Belegschaft gegeben. Jedoch hatten vielfältige Projekte der jüngeren Vergangenheit bei den Mitarbeitenden eine gewisse Resignation und Erschöpfung erzeugt. Die Bereitschaft, den Workload durch weitere Projekte noch weiter zu erhöhen, war ausgereizt.

Ein Changemanagement-Ansatz, der auf eine breit angelegte, emotionalisierende Aktivierung grosser Mitarbeiterbereiche setzte, schied vor diesem Hintergrund aus. Erforderlich war hingegen ein Vorgehen, das folgende Kriterien erfüllte:

- **Einfach:** kurze Anlauf- bzw. Rüstzeiten
- **Wirksam:** unmittelbarer Einfluss auf die angestrebten Ziele
- **Plausibel:** leicht vermittelbar, keine komplexen Erklärungsmuster



Die Krux beim Changemanagement: Wie bringt man die Leute dazu Veränderungen umzusetzen?

### Den optimalen Hebel finden

Die Leitfrage war: Welches positive Ergebnis kann durch welches messbare Verhalten («zählbare Aktivität») möglichst unmittelbar hergestellt werden? Zentral ist dabei die Hebelwirkung, welche das Tun auf das Ergebnis hat. Die Lösung wurde gemeinsam mit der Unternehmensleitung erarbeitet. Zu Beginn wurde die Frage erörtert, welche Kennzahlen (KPIs) die Wirksamkeit des Vorgehens am besten abbildet. Definiert wurden folgende Kennzahlen:

- **Conversion-Rate:** Abschöpfung, Anteil kaufender Kunden an Besuchern
- **Absatz:** Stückzahl verkaufter Artikel

Die Kennzahlen bilden ein Ergebnis ab, welches das Resultat von eigenverantwortlich gestaltbarem Verhalten ist. In einem zweiten Schritt galt es, dieses Verhalten messbar zu definieren. Die stärksten Hebel ergaben sich auf der Ebene des Verkaufspersonals. Exzellente Beratung und damit exzellentes Verkaufen wurde als Potenzial erkannt, welches schnell zu heben war. Als messbare, d.h. zählbare

Aktivitäten wurden deshalb definiert:

- die Anzahl der Kundengespräche
- die Anzahl der Abschlüsse
- die Anzahl der Zusatzverkäufe

### Die Umsetzung sicherstellen

Erfolgsentscheidend war das klare Commitment des Managements in Bezug auf die Kennzahlen und die damit verbundenen Aktivitäten. Dies wurde mittels eines internen PR-Konzepts im gesamten Verlauf des Prozesses sichtbar gemacht und bekräftigt. Erfasst wurden die Kennzahlen anhand der vorhandenen Controlling-Systeme. Die Aktivitäten wurden durch «Erfassungsbögen» von jedem gezählt, quantitativ dokumentiert und schliesslich durch die Führungskräfte auf der Fläche in eine Datenbank eingegeben. Diesen Führungskräften kam zudem die Rolle zu, in Begleitung der oberen Führungskräfte den Ansatz zu vermitteln und zu vertreten.

Vorbereitungsworkshops unterstützten dieses Umsetzungskonzept ebenso wie das Training spezifischer Leadership-Skills in den Themenfeldern Meeting-Gestal-

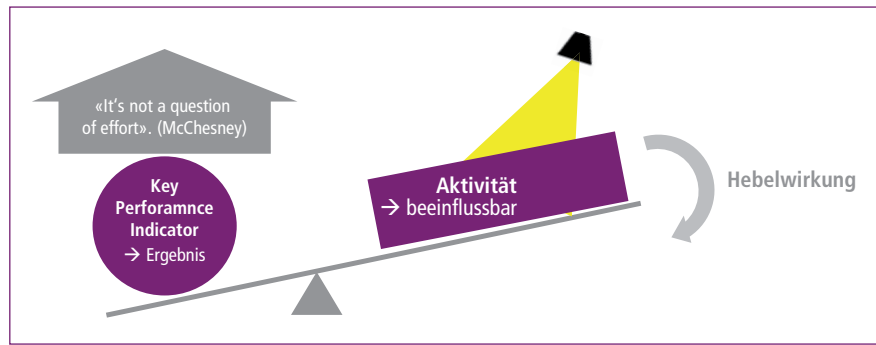


tung und Feedback. Auf diese Weise wurden intensive Teamprozesse lanciert, die den Umsetzungsdruck und eine sportive, wertschätzende Atmosphäre hoch hielten. Eine Anforderung, die im Kontext des ausgefüllten Tagesgeschäfts und des hohen Umsatzdrucks als sehr hoch einzustufen war. Folgende Wirkmechanismen wurden bei diesem Vorgehen genutzt:

- **Fokussierung:** Vermittelt wurde ein klares einfaches Zielbild (Conversion-Rate und Absatz), welches das Resultat des Tuns jedes Einzelnen ist (Kundengespräche, Abschlüsse und Zusatzverkäufe). Der Schwerpunkt der Aufmerksamkeit lag auf der Umsetzung – jeden Tag.
- **Enger Zusammenhang von Tun und Erfolg:** Dynamisiert wurde der Prozess durch den engen Zusammenhang zwischen verkäuferischer Aktivität und den angestrebten Zielen. Selbstwirksamkeit ist ausgesprochen bedeutsam für die Motivation: Tun erzeugt Erfolg. Erfolg erzeugt Motivation. Motivation erzeugt Tun.
- **Eigenverantwortliche Erfassung der Aktivität:** Bei der Erfassung der Daten stand weniger die «wahre» Umsetzungsquote im Zentrum. Schliesslich war es bei der eigenverantwortlichen Bearbeitung der Erfassungsbögen ausgesprochen einfach, zu schummeln. Im Zentrum stand vielmehr das eigenverantwortliche Commitment: Wie viel nehme ich mir heute vor? Und wie viel setze ich tatsächlich um?
- **Bekanntnisse vor dem Team:** Wöchentliche, strukturierte, kurze Whiteboard-Meetings (geleitet durch die POS-Manager) erzeugten eine Situation, in der die Verkäufer vor der Gruppe zu ihrer Umsetzung Farbe bekennen mussten. Jeder stellte seine Erfahrungen und ggf. auch kritischen Anfragen zur Umsetzung vor. Dieses «Exposure» verstärkt gruppendynamisch qualitatives Tun.

### Justierungen vornehmen

Auch wenn das Vorgehen aufgrund seiner Einfachheit schnell ein hohes Mass an Akzeptanz erlangte, konnte nicht erwartet werden, dass die Umsetzung ohne Schwierigkeiten verläuft. Verände-



Entscheidende Frage bei Change-Projekten: Welche Aktivitäten haben die grösste Hebelwirkung?

rungsprozesse sind immer durch unvorhergesehene Ereignisse und Rückschläge gekennzeichnet. Diese entstehen teilweise aufgrund äusserer Rahmenbedingungen, zumeist aber durch das Mind-Set der Beteiligten. Der Mix aus Optimismus, innerer Motivation und dem Bedürfnis, mit anderen Menschen in einer positiven Beziehung zu stehen (Harmoniebedürfnis), machen es nicht leicht, negative Nachrichten zu kommunizieren, wie zum Beispiel die Nichtumsetzung von Anforderungen. Insbesondere dann, wenn diese in Verbindung mit der eigenen Verantwortlichkeit stehen. Die Folge: Problemanzeigen erfolgen weder mit der gebotenen Präzision noch mit der erforderlichen Dringlichkeit. Im Gegenteil – es wurden zum Teil vorschnell Erfolgsmeldungen abgegeben, die der Realität nicht gerecht wurden.

Je nach Unternehmenskultur ist die Benennung von Fehlern und Problemen mehr oder weniger erwünscht. Insbesondere bei grossem Druck ist die Vernebelung von Missständen eher die Regel, als die Ausnahme. Im hiesigen Projektbeispiel betraf dies anfangs sowohl die Umsetzung der Aktivitäten auf der Verkaufsfläche, als auch die Qualität der Meeting-Gestaltung und der Feedbackprozesse seitens der Führungskräfte. Vieles erfolgte zu oberflächlich, zu ritualisiert und zu wenig inspirierend. Zeitmangel und der Eindruck, dass viele Kunden gar nicht angesprochen werden wollten, wurden als Einwände vorgebracht.

Erkennbar wurde diese Diskrepanz zwischen Anforderung und Umsetzung durch stichprobenartige Besuche auf der Verkaufsfläche, vertiefendes Nachfragen und eine genaue Analyse der Erfassungssysteme für die Umsetzungsaktivitäten seitens der Projektleitung. Nachjustierun-

gen wurden erforderlich: Intensives, sehr zielgerichtetes und hochverbindliches Skill-Training stärkte die Leadership-Kompetenz im Kontext Change. Die Anforderungen und die Unbeugsamkeit bei der Umsetzung seitens des Managements wurden in Workshops und Grossveranstaltungen vermittelt.

### Umsetzung braucht Schubkraft

Es brauchte viel Energie, um den Change-Prozess anzuschieben und um eine Eigendynamik zu erzeugen. Gleichsam einer Rakete, die, bevor der Schub ausreicht um abzuheben, viel Treibstoff verbraucht. In vielen Change-Prozessen wird dies bei Weitem unterschätzt.

Was konnte erreicht werden? Kurzfristig: messbares Tun einer grossen Anzahl an Mitarbeitenden im Sinne der Zielsetzung. In der Folge eine messbare Realisierung von Ergebnissen. Schliesslich die Erfahrung von Veränderung, welche durch Tun selbst erzeugt wurde und die wirksam ist. Und damit am Ende eine Weiterentwicklung der Kultur von Führung und Zusammenarbeit.

### Autoren



Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig sind geschäftsführende Gesellschafter der CEVEYCONSULTING. Sie beraten Unternehmen darin Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und gehören seit über 15 Jahren zu den gefragtesten Trainern für Führung und Vertrieb.