

MFB News – Juni 2008

Changemanagement im Vertrieb – ja, aber nicht ohne die Mitarbeiter

Change – so lautet der Wahlkampflogan des charismatischen Präsidentschaftskandidaten Barack Obama. Seine Forderung nach Veränderung begeistert die amerikanische Bevölkerung. Auch Unternehmen müssen sich immer wieder verändern, wenn sie sich den Anforderungen des Marktes stellen wollen. Hierbei gelingt es ihnen oftmals nicht, die Mitarbeiter entsprechend einzubinden.

Nahezu zweidrittel der Veränderungsprozesse in Unternehmen laufen schief oder werden nicht zu Ende geführt. Veränderungen, insbesondere im Vertrieb, müssen evolutionär gemeinsam mit den Mitarbeitern erfolgen, nicht ohne oder gar gegen sie.

Bewusstes Managen von Veränderungsprozessen

Die Gründe für ein Scheitern sind vielfältig. Ein wesentliches Problem ist in vielen Fällen die nicht (rechtzeitig) erfolgte Einbindung der Mitarbeiter. Oftmals geht die Geschäftsleitung hin und verkündet voller Begeisterung einen Wandel im Vertrieb, am besten schon ab morgen. Dem steht das menschliche Streben nach Stabilität entgegen, das auch Managern und Vertriebsmitarbeitern eigen ist. Der Wunsch nach Veränderungen der Geschäftsleitung löst folglich bei den betroffenen Mitarbeitern Unsicherheit und Ängste aus. Denn zwischen Mitarbeiter und Unternehmen besteht ein ungeschriebener Vertrag: Du gibst mir Sicherheit und ich gebe Dir dafür meine Arbeitskraft.

Schlecht geplante und kommunizierte Veränderungsprozesse kommen einer unangekündigten Stornierung dieses Vertrages gleich. Die Reaktion der betroffenen Mitarbeiter muss verhalten oder gar ablehnend sein. Veränderungsprozesse haben neben den rationalen auch stark emotionale Komponenten, die in vielen Fällen unterschätzt oder gar vergessen werden. Daher sollten die Mitarbeiter aktiv begleitet werden, vielmehr noch, sie sollten bewusst in den Veränderungsprozess eingebunden werden.

Veränderungsprozesse müssen als internes Projekt betrachtet werden, um erfolgreich zu sein. Ein solches Projekt hat einen festen Ablaufplan mit entsprechend definierten Meilensteinen sowie einer verantwortlichen Projektleitung.

Aus einem regionalen einen marktorientierten Vertrieb machen

"One face to the customer" - lautet oftmals die Anforderung des Marktes. Für die Organisationsstruktur des Vertriebes kann dies gravierende Änderung nach sich ziehen, wenn z.B. aus einer regionalen Struktur eine kundenorientierte gemacht werden muss. Eine solche Veränderung ohne die aktive Beteiligung der Vertriebsmitarbeiter ist auf keinen Fall denkbar. Nur durch die aktive Einbindung der Vertriebsmitarbeiter mit ihren

Erfahrungen, ihren Ängsten und Nöten kann das Ergebnis einer solch tief greifenden Veränderung erfolgreich sein.

Zunächst sollten in mehreren Workshops die Wünsche und Bedürfnisse der Geschäftsleitung ermittelt werden. Stehen diese fest und sind die neuen Strukturen dokumentiert, müssen die betroffenen Mitarbeiter eingebunden werden. Erfolgreiches Changemanagement ist in erster Linie eine Frage der Intensität der Auseinandersetzung mit der eigenen Situation als Unternehmen, als Team und als beteiligter Mitarbeiter. Durch die aktive Teilnahme und die bestehende Einflussmöglichkeit auf die Veränderungsprozesse wird die freiwerdende Energie auf Seiten der Mitarbeiter unmittelbar positiv für die anstehende Veränderung genutzt.

Einbindung des Vertriebs

In mehreren Workshops wird zunächst die Ausgangssituation beleuchtet, bevor in weiteren gemeinsamen Runden des Vertriebes über mögliche Neuausrichtungen diskutiert wird. Jeder Vertriebsmitarbeiter, unabhängig von seiner Position, hat so die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen und den Veränderungsprozess zu beeinflussen. Sich daraus ergebende Veränderungen lassen sich so viel leichter nachvollziehen und akzeptieren.

Für jeden Kollegen muss zudem geklärt werden, welche Position und Aufgaben er in Zukunft innehaben wird und welche Ressourcen und Qualifikationen dafür erforderlich sind. Wird dies vernachlässigt, kann es zur Ablehnung der Veränderung führen. Grundsätzlich ist die Veränderung an sich nicht diskutierbar, sondern nur das Wie.

Wir unterstützen Sie bei der erfolgreichen Realisierung Ihrer Veränderungsprojekte.

Sprechen Sie mit uns. Frau Monika Frick-Becker berät Sie gerne in einem unverbindlichen Gespräch. Ihre Telefonnummer lautet: 0611 / 3411712.

MFB Resultants – Wir schaffen Resultate.

Kontaktadresse:

MFB Resultants GmbH
Luisenplatz 1
65185 Wiesbaden

Telefon 0611 / 34 11 70

Fax 06 11/ 34 117 22

kontakt@mfresultants.com

www.mfresultants.com