

Newsletter November 81fünf

Update Besprechungskultur- ein hochwertiges Werkzeug

Der Begriff der „Organisations- oder Unternehmensentwicklung“ ist heute nichts Neues mehr. Immer wieder wird man in Fachartikeln und Newslettern mit diesem Begriff konfrontiert. Die Welt dreht sich schnell, man muss am Ball bleiben um morgen noch existent zu sein. Aber was genau versteht man darunter? Man legt einfach ein Ziel fest, erstellt einen Plan und setzt die Veränderungen um....fertig?

Ein Unternehmen ist kein abstrakter Gegenstand. Ein Unternehmen besteht aus deren Mitgliedern: den Menschen die dort arbeiten. Wenn man also von Veränderungen in Unternehmen spricht, sind es die Chefs und Mitarbeiter die Veränderungen nicht nur umsetzen, sondern sich und ihre Gewohnheiten ändern müssen.

Eine der Säulen der Umsetzung von Veränderungen ist die Unternehmenskultur. Jedes Unternehmen hat seine spezielle Kultur, die sich im Laufe vieler Jahre entwickelt hat. Dein Betrieb hat seine individuelle, unverwechselbare Kultur, die Du und viele Menschen im Laufe der Jahre geprägt haben. Diese Kultur beinhaltet bestimmte Wertvorstellungen und Überzeugungen, wodurch sich Normen und Verhaltensregeln ableiten. In jedem Betrieb existieren „unsichtbare“ Regeln, die ein neuer Mitarbeiter im gegenseitigen Miteinander lernen muss, bis er sich kulturkonform verhält. Bei der Umsetzung von Veränderungen gilt es parallel genau diese tief verankerten „unsichtbaren“ Regeln und Wertvorstellungen zu ändern. Das benötigt Geduld und Zeit, die je nach Unternehmensgröße variiert.

Ein weiterer wichtiger Faktor innerhalb von Veränderungsprozessen ist die Kommunikation, also gleichzeitig auch der Informationsfluss. Immer wieder zeigt sich in den Ergebnisberichten der großen Konzerne, dass Veränderungsprojekte aufgrund mangelnder Kommunikation scheitern. Mitarbeiter fühlen sich nicht mitgenommen, nicht eingebunden – „Die da oben machen doch eh was sie wollen“. Es gilt den gesamten Veränderungsprozess hindurch für Transparenz zu sorgen, von Beginn der Planung an bis zur Umsetzung und Bewertung zum Schluss. Wobei es nie einen wirklichen Schluss gibt, vielmehr ist der Schluss der Beginn einer „Veränderungsmentalität“. Mitarbeiter sind gerade in Veränderungsphasen besonders sensibel für Deine Führung(-sfehler). Veränderung bedeutet Unsicherheit, weshalb Deine Mitarbeiter in solchen Phasen besondere Unterstützung und persönliche Kommunikation benötigen.

Ein Instrument um Kommunikation und Informationsfluss, Kulturveränderung und eine kontinuierliche Entwicklung des Unternehmens sicherzustellen, ist die Bildung von Entwicklungskreisen/ Projektgruppen. Innerhalb der Besprechungen dieser Entwicklungskreise wird die Weiterentwicklung vorangetrieben und die Aufgaben aus dem Unternehmensfahrplan abgearbeitet. Dabei geht es nicht um ein gemütliches Beisammensein mit Kaffee und Kuchen, so schön es auch sein mag. Dafür gilt es klare Besprechungsregeln aufzustellen, die zu Beginn von allen gemeinsam verabschiedet werden und für deren Einhaltung es einen Zuständigen geben muss. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass sich eine „nicht allzu ernst nehmen“ Mentalität einschleicht und

nach und nach diese Regeln gebrochen werden. Dadurch leidet die Qualität der Besprechungen und damit auch der Arbeitsergebnisse erheblich und ist mit dem gemütlichen Kaffee und Kuchen gleichzusetzen. Ein Erkennungszeichen dieses schleichenden Prozesses sind für uns Berater die Protokolle. Nach und nach verschwinden dort einzelne Punkte oder die „To Do’s“ gleichen banalen Tätigkeiten die nichts mit Innovation und Veränderung zu tun haben. Karl-Heinz hat auf der Jahrestagung in Amsterdam bereits auf die Ernsthaftigkeit dieses „teuren Spaßes“ hingewiesen. Wenn man die Zeit, die man da nett zusammen sitzt, mit dem jeweiligen Stundenlohn der Teilnehmer multipliziert, wird schnell klar: Das ist ein zu teures Werkzeug, um es nicht der Bedienungsanleitung entsprechend zu verwenden.

Eine der Herausforderungen besteht in der Aufrechterhaltung der Aufbruchstimmung in den Entwicklungskreisen. Die ursprüngliche Idee bei Gründung der Besprechungen muss immer weiter leben. Die Mitarbeiter der Entwicklungskreise sind Multiplikatoren der Veränderung und tragen die neue Kultur nach und nach in Eure komplette Belegschaft und sind damit wichtig für den gesamten Fortschritt Eures Betriebes.

Seid kreativ und entwickelt gemeinsam mit den Mitarbeitern Eures Entwicklungskreises Rituale, die Eure ursprüngliche Motivation weiter antreiben und jedes Mal Kohle in den Kessel schaufeln.

Wir wünschen Euch viel Erfolg und freuen uns auf Eure Erfahrungen und Geschichten.

Euer Team der

L & P Unternehmensberatung GmbH

Bei Fragen wendet euch gerne an Margarete Karnischky unter margarete.karnischky@lup-beratung.de oder 02751-93636.