

## Verkaufen Sie sich



© Stephanie Hofschlaeger / pixelio

[www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

### ... sonst werden Sie verkauft (Teil 1)

#### Wie Veränderungen tatsächlich „unten ankommen“ könnten

In der Tat: Sehr provokativ und sehr mehrdeutig.

Ich mag es nicht mehr hören: „Die Lehmschicht (Lähmschicht) der unteren Management-Ebenen erschwert, ja verhindert, den Erfolg des Veränderungsprozesses!“

Wenn ich Mitglieder dieser „Lehmschichten“ interviewe, höre ich: „Das Topmanagement nimmt uns nicht ernst, hält uns für unreif, redet nicht mit uns, umgeht uns, lässt uns links liegen, unterhöhlt unsere Autorität bei unseren Mitarbeitern!“ Das sind überflüssige, aber sehr häufige Missverständnisse zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen. Klar, die großen Veränderungen wie Fusionen/Aufkäufe, Kostensparprogramme, Entlassungen, Outsourcing, Strukturveränderungen,

etc. können Sie „von oben“ per Verfügung und mit hierarchischer Macht anordnen und durchsetzen.

Wenn man Gurus wie Michael Hammer glauben schenkt, dann bewirken weit mehr als die Hälfte dieser Veränderungen zumindest für Monate, meist aber für Jahre eher wirtschaftlichen Schaden: Geringere Produktivität. Geringere Qualität. Geringere Motivation bei den Mitarbeitern. Geringere Dividende für die Aktionäre; Shareholder Value wird zerstört.

Warum ist das so? Sicherlich sind zwei Hauptgründe: Unprofessionelles Change Management und Change Marketing sowie die Creaktivität der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Sie lesen richtig. Ja, Creaktivität. Die Menschen im Unternehmen, auch in Ihrem, haben 1001 Möglichkeiten, Ihre Ziele und Changeabsichten auszusitzen, zu umgehen, abzuändern, allmählich im Sande verlaufen zu lassen. Stellen Sie sich diese Ideen-

vielfalt vor, diese Crea-Potenzial.

Haben Sie zum Beispiel eine Idee, wie viele CRM-Systeme in den vergangenen Jahren installiert worden sind und wie viele davon tatsächlich so eingesetzt werden, wie es möglich wäre und wie es ursprünglich geplant war? Haben Sie eine Idee, wie viele TQM- oder Six-Sigma-Projekte irgendwann im Sande verlaufen sind? Müssen Sie wirklich jedes Jahr „eine neue Sau durchs Dorf jagen“, um die Produktivität und/oder Qualität und/oder Kundenorientierung zu erhöhen?

Ein Teufelskreis beginnt: Härtere Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die ehrgeizigen Ziele zu erreichen. „When the tough gets going the going gets tough!“ Diesen harten Spruch habe ich schon vor über 2 Jahrzehnten gehört. Der Spruch beinhaltet eine Drohung. Meine provozierende Frage dagegen: „When will they ever learn?“ Ich meine, wenn

# ctn change center

## ctn change center

Sie in solch einer Situation sind, waren oder mal sein werden, dann sollten Sie mal schauen, wie professionell Ihr Change Marketing war! Haben Sie sich eigentlich um Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter bemüht? Das sind Ihre Kunden!

### **Im Change Management könnten Sie vom Marketing lernen**

Was tun Unternehmen, was tun Sie nicht alles, um (neue) Kunden für ihre (neuen) Produkte zu gewinnen und Sie als Kunden behalten?! Da werden viele Millionen in Werbekampagnen oder in Marketing-/Vertriebskampagnen verplant (im wahrsten Sinne des Wortes).

Und was investieren Sie für Change Marketing in Ihren Change-Programmen? Oft, ja meist, laufen diese Programme nebenbei. Das sind die „Die-sind-ja-eh-da-Budgets“. Die Manager machen das ja nebenbei, oben drauf auf ihre sonstigen Tätigkeiten, die eh schon 10 bis 14 Stunden eines Tages auffressen.

Und was tun Sie, um Ihre Mitarbeiter für Ihre sicherlich notwendigen und also geplanten Veränderungen zu gewinnen und sie loyal bei der Stange zu halten, mindestens so lange sie sie dringend brauchen?

Klar, in schlechten wirtschaftlichen Zeiten sind

die Mitarbeiter froh, überhaupt einen Job zu haben. Meinen Sie. Was wenn der Markt wieder anzieht, wenn Headhunter Ihre besten Köpfe jagen?! Gold collar worker (Goldkragen-Mitarbeiter), die gesuchten Fachkräfte, die, die das Know-how zwischen den beiden Ohren haben, sind volatil: Wer sich schlecht behandelt fühlt, sucht sich bald einen neuen Arbeitgeber. Und sehr wahrscheinlich zieht er nach und nach weitere Know-how-Träger aus Ihrem Unternehmen ab in das neue, „bessere“ Unternehmen.

Starker Tobak? Oder doch auch Ihre erlebte und gefühlte Realität in Ihrem Unternehmen?

Gretchenfragen:

- ▶ Irgendwie habe ich den Eindruck, dass die meisten Manager das Wort „verkaufen“ im Kontext von Mitarbeiterführung ganz und gar nicht mögen. Das ist für viele ein völlig neues Konzept, wenn es um Change Management geht. Für Sie auch?
- ▶ Nehmen Sie Ihre MitarbeiterInnen als Kunden Ihrer Veränderungsprogramme ernst?

Wenn nicht, begehen Sie einen fatalen Fehler: Ihre Mitarbeiter können viele Veränderungen einfach

aussitzen und kreativ umgehen.

Wenn Sie nun, oder auch schon vor den bisherigen 653 Wörtern, interessiert sind, könnten Sie im Folgenden einige Ideen finden, wie Sie Ihre Veränderungsprogramme und damit sich selbst bei Ihren Mitarbeitern besser verkaufen könnten.

Werfen Sie mal einen Blick auf einen Auszug des Konsumgüter-Marketing und vergleichen Sie damit mal Ihre Aktivitäten im Change-Marketing:

### **Man macht sorgfältige Marktanalysen.**

- ▶ Man kennt die Zielgruppen nicht nur grob, sondern genau mit Adresse, Beruf, Kaufverhalten, und vielem mehr.
- ▶ Man befragt repräsentative Gruppen aus der Zielgruppe nach deren Meinungen und Wünschen.

### **Kein Werbespot wird nur ein einziges Mal ausgestrahlt.**

- ▶ Wiederholung, Wiederholung, Wiederholung, ...
- ▶ Man plant über Wochen und Monate sorgfältig ausgeklügelte Kampagnen.

### **Man setzt nicht nur ein Medium ein, sondern parallel oder hintereinander mehrere Medien, mit denselben Botschaften:**

- ▶ Zeitungen, Plakate, TV, Radio, Wurfsendungen, etc..
- ▶ Für die Surfer: Interessantes auf der Homepage
- ▶ Dazu dann noch die Anrufe vom Call Center

### **Man bemüht sich um Aufmerksamkeit der Zielgruppen durch**

- ▶ Personen, Werbeträger, mit denen sich die Menschen aus der Zielgruppe identifizieren können
- ▶ Einprägsame Slogans und Werbesprüche, die bald jeder besser kennt als die 10 Gebote
- ▶ Gags und Übertreibungen
- ▶ Preisausschreiben
- ▶ Sponsoring von Events
- ▶ Pressemitteilungen
- ▶ Hintergrundgespräche
- ▶ Pressekonferenzen

### **Für die Konzeption und Durchführung solcher Aufmerksamkeitsstrategien setzt man Profis ein:**

- ▶ PR-Agenturen
- ▶ Pressesprecher

### **▶ Stilberater**

Es ist mir klar, dass es Ihnen sicherlich so geht wie mir, oft kann ich schon nicht mehr hinschauen oder hinhören. Übertrieben und geistlos kommt mir so vieles vor. Aber es gibt ja auch positive Beispiele, von denen man lernen könnte. Und ich schlage Ihnen ja auch nicht vor, dass Sie alle diese Werkzeuge einsetzen sollen. Viele Manager würden ja schon riesige Schritte nach vorne machen, wenn sie für das Change Marketing mehr als nur eine vielseitige Powerpoint-Präsentation und eine Betriebsversammlung machen. Oben finden Sie viele Ideen für das, was Sie mehr tun könnten.

Ich denke, ich muss diesen Werkzeugkasten nicht extra in die „Führungssprache“ übersetzen. Ich meine dagegen allerdings, dass man solche Konzepte, Begriffe, Wörter in die Führungssprache übernehmen sollte.

Konnte ich einige Ideen anstoßen? Was finden Sie anstoßend an meinen Ideen?

### **Noch zwei Gedanken als Zugabe:**

Wenn Sie von Ihren Mitarbeitern Veränderungen verlangen, sollten Sie als Manager auch Dinge verändern. Sie sind eh Modell, man schaut was Sie tun. Eine Art Veränderungsbe-

reitschaft zu zeigen, ist sicherlich, Ihr Change-Marketing neu zu gestalten.

Ich möchte Ihnen noch zwei der berühmtesten Ideen-Killer wegnehmen, in dem ich Sie Ihnen gebe:

- ▶ „Das geht bei uns nicht! Das passt nicht zu unserer Kultur!“
- ▶ „Das haben wir schon probiert, aber ...!“

Würden Sie das so vorleben, sollten Sie sich nicht wundern, wenn Ihre Mitarbeiter auch diese Sprüche gebrauchen.

In meinem nächsten Aufsatz werde ich einen weiteren Blick auf das Change Marketing werfen. Dann durch die Accountmanagement-Perspektive. Was machen Accountmanager alles im Strategischen Verkaufen, um Kunden zu gewinnen und zu behalten? Und was könnten Sie davon in Ihren Change Projekten einsetzen?

Viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung!

# ctn change center

## ctn change center

**Gesellschaftliche Veränderung fängt immer mit Außen-seitern an, die spüren, was notwendig ist.**

Robert Jungk (1913-94), österr.  
Schriftsteller und Zukunftsforscher

**Man kann alles verkaufen, wenn es gerade in Mode ist. Das Problem besteht darin, es in Mode zu bringen.**

Ernest Dichter (1907-91), amerik.  
Sozialforscher

### **Der Autor**

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit über 30 Jahren als Trainer, Berater, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Unter dem Motto „Das einzig Stabile ist die Veränderung und Veränderung ist Fortschritt“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens ctn (consulting & training network, München) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Changeprozesse implementieren.

Kontakt:



Merkstraße 19,

82405 Wessobrunn

Tel.: 08809/922704

Fax: 08809/922705

Mail: [ctnmuenchen@t-online.de](mailto:ctnmuenchen@t-online.de)

[www.ctnmuenchen.de](http://www.ctnmuenchen.de)