

# „WIND OF CHANGE“

## VERÄNDERUNGSKULTUR IM UNTERNEHMEN SCHAFFEN

**Unternehmen in der Lebensmittelbranche stehen vor großen Herausforderungen und müssen sich flexibel ständig verändernden Rahmenbedingungen anpassen. Was können Entscheidungsträger und Führungskräfte tun, um bei sich selbst, den Mitarbeitern und in ihrem Verantwortungsbereich eine Veränderungskultur aufzubauen, mit der sich Zukunft gestalten lässt?**

Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter der Lebensmittelbranche spüren Tag für Tag, dass die Binsenweisheit „Das einzig Beständige ist der Wandel“ eine exakte Beschreibung der Realität darstellt. Globalisierung, Digitalisierung, Führungskräfte-mangel, Preiskämpfe, veränderte Verbrauchergewohnheiten – die Liste der Gründe ist lang. Hinzu kommen Problemstellungen wie die Ausdifferenzierung des Führungsstils: Die Führungskräfte müssen Mitarbeiter motivieren und führen, die an die Chefs neue Ansprüche stellen. Die Mitglieder der so genannten Y-Generation, also die knapp 30-jährigen Millennials, die zwischen 1980 und 1995 geboren sind, sind oft Leistungsträger, für die der Job Leistung und Lebensgenuss zugleich bedeutet. Sie erwarten Nachhaltigkeit und dass neben dem ökonomischen Aspekt ökologische und soziale Faktoren und das Tierwohl Berücksichtigung finden. Natürlich lassen sich nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm scheren, aber diese X-Generation ist eher traditionellen Werten verpflichtet.

### DIE ANGST VOR DEM UNBEKANNTEN NEUEN

Das Problem dabei: Die meisten Menschen sind Bewahrer. Sie möchten am liebsten, dass sich nichts ändert und „alles beim Alten“ bleibt. Eine tief verwurzelte Sehnsucht nach Sicherheit, Bewahrung und dem Erhalt des Bestehenden und Bekannten führt dazu, dass Veränderungen, Wandel und Change auf Seiten der betroffenen Menschen Widerstand und Ängste verursachen. In einem Umfeld, das auf die Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen existentiell angewiesen ist, stellt jene Bewahrermentalität häufig eine Bedrohung dar.

Auch Unternehmen tendieren dazu, Erfolgsgewohnheiten beizubehalten und in bewährten Denkbahnen und Handlungsmustern zu verbleiben. Das ist zunächst einmal richtig und konsequent: Warum sollten Erfolgsrezepte geändert werden? Auf der anderen Seite führt diese Haltung mittel- und langfristig zu Verkrustungen, Stillstand und schließlich Rückschritt.

### VERÄNDERUNGSWILLEN IN UNTERNEHMENS-ZIELSETZUNG VERANKERN

Unternehmen mit strategischem Weitblick schreiben darum bereits in ihrer Unternehmensphilosophie und in ihrem unternehmerischen Leitbild fest, dass für sie der „Wind of Change“ elementarer Bestandteil des unternehmerischen Handelns und Wirkens ist. Wenn in der Vision und im Leitbild eines Herstellers beschrieben wird, die ständige Anpassung von Erfolgsgewohnheiten an sich ändernde Markt- und Kundenanforderungen gehöre zur strategischen Ausrichtung, hat dies konkrete Auswirkungen:

- Das veränderungsfokussierte unternehmerische Credo beeinflusst die Festlegung der Bereichs-, Abteilungs- und Teamziele. Die Konsequenz: Überall weht der „Wind of Change“, überall ist der Wille zur Veränderung Grundlage des Handelns. Dies reicht bis in die Beschreibung der Mitarbeiterziele und die Vereinbarungen hinein, die die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern treffen.
- Der Einfluss auf Personalpolitik und Mitarbeiterführung besteht darin, dass in den Anforderungsprofilen etwa bei Stellenausschrei-

bungen die Veränderungskompetenz und die Veränderungsbereitschaft eine Rolle spielen.

- Bei den Weiterbildungsaktivitäten des Herstellers findet das Thema Veränderungsmanagement Beachtung.
- Zum Kompetenz-Set der Führungskräfte gehört es, Veränderungsprozesse bei den Teams und Mitarbeitern anzustoßen und zu begleiten.

### BETROFFENE ZU BETEILIGTEN ENTWICKELN

Es gilt das Top-down-Prinzip: Leitlinien, die in der strategischen Grundausrichtung verankert sind, strahlen aus bis hinunter ins operative Geschäft. Entscheidend ist, betroffene Mitarbeiter zu beteiligten Mitgestaltern zu entwickeln, die von der Sinnhaftigkeit, dem Nutzen und der Notwendigkeit der Changeprozesse überzeugt sind und sie auch emotional mittragen. Betroffene Mitarbeiter beklagen: „Wir wurden verändert!“ Beteiligte Mitgestalter sagen stolz: „Wir haben uns verändert!“

Es ist zielführend, wenn die Führungskräfte einen anstehenden Veränderungsprozess frühzeitig ankündigen, ihn erläutern und die Konsequenzen für Abteilung, Team und den einzelnen Mitarbeiter diskutieren und dies am besten



in vertraulichen Vieraugengesprächen. Die Kommunikation muss fließen – in Veränderungszeiten gilt dies mehr denn je.

### LERNKULTUR STATT FEHLERKULTUR

Oft scheuen Menschen Veränderungsprozesse, weil das Neue die Gefahr birgt, Fehler zu begehen, für die sie kritisiert werden könnten. Dem setzen sie die Bewahrermentalität entgegen, die auf Sicherheit, Kontrolle und Stabilität ausgerichtet ist und gelungene Veränderung erschwert. Darum ist es richtig, die Veränderung mit Argumenten zu erläutern: „Wenn wir diese Veränderung durchführen, sichert dies langfristig Arbeitsplätze“, und zu betonen, dass Fehler letztendlich Chancen sind, zu lernen und „es“ besser zu machen. Es liegt in der Verantwortung der Entscheider zu verdeutlichen: „Fehler werden bei uns nicht kritisiert, sondern als notwendige Resultate auf dem Weg zu einem gelungenen Veränderungsprozess gesehen!“ Das ist kein Freibrief für Fehler, sondern Ausdruck einer Lernkultur, die akzeptiert, dass zu einem Change kleine Rückschritte gehören. Wichtig ist, daraus zu lernen und mutig weiter voranzuschreiten.

In diesem Zusammenhang sollten sich die Leitenden ihrer Vorbildfunktion bewusst werden und mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie den konstruktiven Umgang mit Fehlern vorleben, eigene Fehler eingestehen und als Lernchancen interpretieren.

### ANGST VOR WIDERSTAND VERLIEREN

Die Führungskräfte haben es bei Veränderungen oft schwer, sich zu behaupten, denn auf sie wirken gleich mehrere Kräfte ein: Auch ihre Persönlichkeitsstruktur umfasst gewiss Bewahrelemente, die sie überwinden und in Veränderungsenergie kanalisieren muss. Andererseits haben sie auf Seiten ihrer Teams und Mitarbeiter mit Widerstand zu rechnen. Trotzdem verlangt die Geschäftsführung von ihnen, dass sie den Changeprozess erfolgreich organisieren.

Die Lösung: Die Führungskräfte müssen für Akzeptanz sorgen und den Widerstand argumentativ überwinden. Zugleich sollten sie den Widerstand als positives Zeichen nehmen. Denn würde er fehlen, handelte es sich wohl lediglich um ein laues Veränderungs-Lüftchen. Veränderung

ohne Widerstand ist keine Veränderung. Veränderung und Widerstand sind dabei stets die zwei Seiten derselben Medaille.

### FAZIT

Die Bereitschaft zur Veränderung sollte in der Unternehmensphilosophie verankert sein. Wenn dann Führungskräfte mit hoher Veränderungskompetenz hinzukommen, die es verstehen, für jede Phase der Veränderungs-Karussellfahrt das entsprechende kommunikative Instrumentarium einzusetzen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter zu aktiven Changegehaltern werden.



#### Autor:

Volker Maihoff, Verkaufs-/Führungskraftetrainer und Business Coach

#### Weitere Informationen:

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

## NEU AUF DEM BUCHMARKT

### „Schädlingsmanagement im Lebensmittelbetrieb“ von Thomas F. Voigt

Mit den gestiegenen Anforderungen in der Lebensmittelhygiene rückt auch das Thema Schädlinge, Prophylaxe und Bekämpfung immer mehr in den Vordergrund und stellt dabei die Verantwortlichen in den Lebensmittelbetrieben vor immer komplexere Aufgaben. Das neue Buch zeigt auf über 200 Seiten auf, wie der Lebensmittelbetrieb den neuen, verschärften Herausforderungen bei dieser Thematik erfolgreich gerecht wird und wie man die Dienstleistung Schädlingsbekämpfung im Lebensmittelbetrieb zu diesem Zwecke leistungs-, ziel- und qualitätsorientiert steuert.

#### SCHÄDLINGSBEKÄMPFUNG NEU GEDACHT!

Zunächst zeigt der Autor detailliert auf, was der Gesetzgeber, was der IFS und BRC bei dieser Thematik fordert und welche unabänderbaren Rahmenbedingungen den Lebensmittelbetrieben das Leben immer schwerer macht. Das zweite Kapitel macht unmissverständlich deutlich, dass in der heutigen Zeit die Schädlingsprophylaxe ein zentrales Element der Dienstleistung Schädlingsbekämpfung sein muss und be-

schreibt praxisorientiert, was hier machbar ist und was nicht. Sodann Insider Tipps und Ratsschläge, was der Lebensmittelbetrieb über die Dienstleistung Schädlingsbekämpfung und was er im Umgang mit den Dienstleistern wissen muss. Und schließlich auch Informationen, welche Vorgaben man an den Dienstleister stellen kann, wie man ihn steuert, kontrolliert und bewertet. Da aber gerade beim Thema Schädlinge, Prophylaxe und Bekämpfung alle in einem Boot sitzen, findet der Leser ebenso Hinweise, was der Lebensmittelbetrieb selbst bei dieser Thematik umzusetzen hat. Durch die gestiegenen Anforderungen in der Lebensmittelhygiene kommt heute niemand mehr an dieser Thematik vorbei. Das neue Buch „Schädlingsmanagement im Lebensmittelbetriebe“ ist somit ein praktischer Ratgeber für die gesamte Lebensmittelbranche und bringt die tägliche, immer schwerer werdende Praxis beim Thema Schädlinge, Prophylaxe und Bekämpfung exakt auf den Punkt.

Ehrlich ist dieses Buch beim Behr's Verlag im Online Shop zu einem Preis von 119,50 € zzgl. MwSt., es ist versandkostenfrei innerhalb von Deutschland.



#### Weitere Informationen:

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

Quelle(n) Bild(er): Behr's Verlag