



dr. werner antal  
Management Training & -Therapie

## **Auszug aus dem Projekt „FÜHREN UNTER NEUER FÜHRUNG – anstehende Veränderungen souverän meistern“ - 2009**

### **Projektbeschreibung (kurz)**

Eine neue Kultur der Mitverantwortung, der Eigeninitiative und des unternehmerischen Handelns zu schaffen war das Ziel eines Change-Prozesses innerhalb der XXX-Gruppe nach dem Amtsantritt des neuen CEO .

Der Schwerpunkt lag dabei vorerst beim Vertrieb, dessen Topmanager nach der EET©-Energie- und ErfolgsTherapie auf die geänderten Bedingungen im Rahmen der neuen Eigentumsverhältnisse eingestellt werden mussten.

Bei der Optimierung der Vertriebskultur ging es darum, Kommunikation, Veränderungsmotivation, Konsensmanagement, Coaching und Teamcoaching, Führen mit Vertrauen sowie den Umgang mit Ängsten, Konflikten und Widerständen im Rahmen eines umfangreichen Change-Prozesses zu verbessern und den neuen Realitäten anzupassen. Diese nach zahlreichen Interviews und Analysen herausgearbeiteten Kernthemen wurden mit den 11 Vertriebsdirektoren zuerst in einem Initialseminar gemeinsam aufgearbeitet. Im nächsten Schritt ging es darum jeden Einzelnen im Rahmen von Umsetzungscoaching zu unterstützen, mögliche Transferlücken zu schliessen, und individuelle Blockaden mit Hilfe der validen EET©-Energie- und ErfolgsTherapie auszumachen und mit der innovativen MSE©- MentaleSoftwareEntwicklung-Methode zu minimieren. Jeder Vertriebsdirektor wurde 4 Tage im Rahmen eines DILOs (day-in-the-life-of) mit laufendem Feedback begleitet. Dabei wurden die aus eigenem Erachten heraus als notwendig erkannten Verhaltensänderungen analysiert und gezielte Modifikationsschritte vereinbart.

### **Projektbeschreibung**

Die XXX-Gruppe bekam, nach dem hinlänglich bekannten Desaster im....., mit .....einen neuen Eigentümer. Mit ..... trat der neue CEO seinen Dienst an.

Ziel war es, den XXX-Vertrieb so rasch und effektiv wie möglich auf die neue Situation und vor allem auf die veränderte Kultur einzustellen, um etwaige Reibungsverluste zu minimieren und die Schlagkraft des Vertriebs nachhaltig zu stärken.

Die Problemstellung manifestierte sich primär in der Herausforderung Selbstverantwortung, Eigeninitiative und unternehmerisches Denken raschestmöglich als Standard für Führungsverhalten im Vertrieb zu positionieren. Die strategische Ausrichtung wurde durch die Aufgabenstellung und die begrenzten zeitlichen Ressourcen klar definiert.

Auf Grund der hierarchischen Aufstellung der Organisation waren die Vertriebsdirektoren die Zielgruppe mit der grössten Hebelwirkung. Ihnen galt es, die in zahlreichen Interviews mit der Geschäftsleitung und den betroffenen Mitarbeitern aller Ebenen erarbeiteten Themenstellungen zur neuen Führungskultur inhaltlich, theoretisch und praktisch zu vermitteln. Zu diesem Zweck kam der bewehrte 3-Stufen Ansatz "Lernen - Umsetzen - Internalisieren" zum Einsatz. So wurden die sich aus den Interviews ergebenden Inhalte wie Change Management, Kommunikation, Motivation, Führen mit Vertrauen, Konsens-Management, innerhalb eines 3-tägigen Intensiv-Workshops mit den 11 Vertriebsdirektoren

im Jänner 08 vermittelt. In einem nächsten Schritt wurde von April bis August jeder Vertriebsdirektor in 2 x 2 Tagen bei der Umsetzung der erarbeiteten Inhalte gecoacht. Dabei wurden die relevanten Tätigkeiten wie Analyse des Marktes und der Ergebnisse, daraus abgeleitete Aktivitäten, Filialleitermeetings, Mitarbeitergespräche, Filialbesuche analysiert und konsequent Feedback gegeben. Während der Abendsessions wurde reflektiert, welche persönlichen Einstellungen bzw. Glaubenssätze möglicherweise einer optimalen Umsetzung des Erlernten hinderlich sind. Basierend auf einer nunmehr weitreichenden Veränderungsbereitschaft jedes Einzelnen wurden Massnahmen und Schritte zur Veränderung elaboriert und individuelle Hilfen, begründet auf den aktuellen Erkenntnissen der Verhaltens- und Gehirnforschung, sowie ein zeitlich kritischer Aktionsplan induziert. Ausschlaggebend für den durchschlagenden Erfolg war die Supervision des Veränderungsprozesses und der laufende Kontakt mit den Beteiligten. Bei 9 der 11 Teilnehmer wurden die nötigen Verhaltensmodifikationen zu 100% umgesetzt.

### **Umsatz-/Ertragssteigerung**

Es wurden im 2. Halbjahr ..... und im 1. Quartal ..... signifikant höhere Erlössteigerungen erzielt, die nicht nur über den Budgetansätzen lagen, sondern auch - bei quartalsweiser Betrachtung - bis zu 10% über dem Branchenschnitt lagen. Tendenz ist weiter steigend.

### **Prozessverbesserungen**

Signifikante Verbesserung des Kommunikationsprozesses sowohl zwischen Führungskräften und Geschäftsleitung als auch Mitarbeitern durch klare Zielsetzungen im Arbeitsprozess und Abbau von Reibungsverlusten, welche in Folge langwieriger Diskussionen als Konsequenz von unbewussten Widerständen entstehen. Verbesserung des Führungsverhaltens durch selbstbewussteres, vertrauensvolleres Auftreten.

### **Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen**

Die vereinbarten Projektevaluierungsindices wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit konnten deutlich verbessert werden. Der Kundenwertindex zeigt eine überdurchschnittliche Entwicklung hinsichtlich Loyalität, Weiterempfehlungs- und Cross-Selling Bereitschaft der Kunden im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen. Die Cross-Selling Quote im XXXbereich konnte quartalsweise gesteigert werden.

### **Organisatorische Verbesserung**

Es wurde die Basis für eine lernende Organisation durch Bekräftigung der Bereitschaft für selbstverantwortliches, eigeninitiales, unternehmerisch orientiertes Handeln mit Hilfe eines effizienten Feedback- Networks innerhalb des Bereiches geschaffen.

### **Stärkung Marktposition**

Als Konsequenz eines Ergebnisses der Energy-Evaluation wurde erstmalig in der österreichischen XXX-landschaft das XXX-kundenfeld vom XXX-bereich getrennt und als eigenständiger Bereich aufgestellt. Damit soll das Interesse an dieser Zielgruppe nachhaltig untermauert werden und der Betreuungsfokus geschärft werden. Erste Resultate untermauern die Richtigkeit dieser Massnahme.

### **Qualifizierung der Mitarbeiter**

Die Mitarbeiter erarbeiteten sich deutliche und vor allem nachhaltige Qualitätsverbesserungen im Führungsverhalten, im motivierenden Mitarbeitergespräch, im Verständnis für die permanente Notwendigkeit von Veränderungsprozessen und in Ihrem Kommunikationsverhalten. Die Feedbacks belegen klar, dass sie von passiv Betroffenen zu selbstbewussten, -verantwortlichen Akteuren im Geschehen wurden.

### **Zufriedenheit/Akzeptanz**

Der Kunde war mit dem Projekt und vor allem seinen Ergebnissen im höchsten Ausmaß zufrieden. Die im Abschlussbericht evaluierten Aktivitäten sowie die daraus abzuleitenden Massnahmen sind bereits in einer Phase der Umsetzung. Folgeprojekte sind geplant und wurden in Aussicht gestellt.

### **Innovationsgehalt von Methoden, Prozessen und der Lösung**

In der Forschung wird die normale Umsetzungsquote von Seminaren bei zehn Prozent der gelernten Inhalte angesetzt. Durch die Verbindung von off-the-job-learning im Lernfeld Seminar und on-the-job-learning im Arbeitsumfeld wurde die Behaltensquote deutlich erhöht. Eine weitere Steigerung wurde durch das Eruiieren und anschließende Auflösen von meist unbewussten mentalen Blockaden erzielt.

### **Kreativität der Lösungen**

Die Kombination von drei unterschiedlichen Ansätzen wie die Vermittlung theoretischer Inputs im Seminar, das praktische Umsetzen am Arbeitsplatz, das Initiieren und die Supervision der freiwillig(!) angestrebten Verhaltensmodifikation schlägt eine Brücke zwischen personal und personnel development und ermöglicht eine neuartige, bisher kaum gekannte Qualitätssteigerung.

### **Dokumentation des Projektes**

Das Projekt wurde in Form von Abschlussbericht, Aufzeichnungen strukturierter Interviews im vorher-nachher- Vergleich und anonymer Feedbackbögen dokumentiert

### **Kundenutzen gegenüber Konkurrenzprodukt**

Die Mehrdimensionalität und Personenbezogenheit der Arbeit erhöht die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz und der nachhaltig wirksamen Umsetzung deutlich. Das Mehr an Selbstverantwortung, Eigeninitiative und unternehmerischen Denken sichert langfristig die Marktausrichtung "....z:u den Besten gehören....".

### **Kosten-Nutzeneinschätzung des Kunden**

Mindestens 1 : 25 (Kundensicht)

### **Umsetzbarkeit und Umsetzungsgeschwindigkeit**

Die Umsetzung ist bereits abgeschlossen, wobei der geplante Zeitrahmen klar eingehalten wurde.

### **Nachhaltigkeit für Ihren Kunden**

Die Nachhaltigkeit wird laufend evaluiert woraus sich eventuell erforderliche Nachjustierungen für das 2. Halbjahr 2009 ergeben könnten. Folgeprojekte die nächste Führungsebene betreffend sind in Planung.

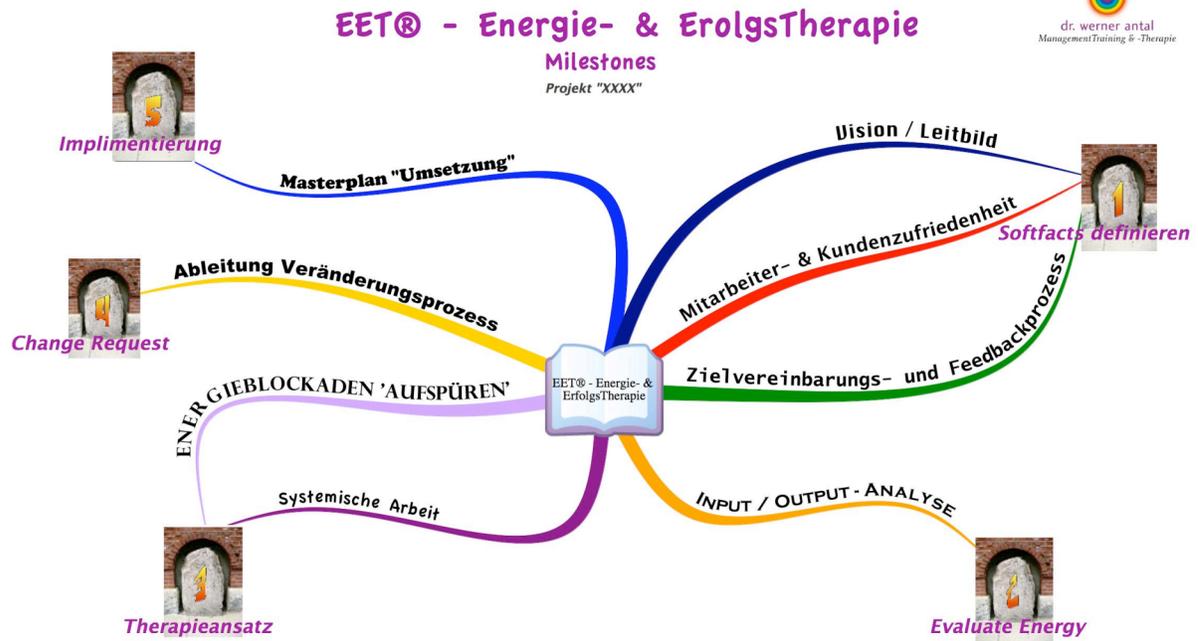
### **Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen**

Hervorzuheben ist primär die Sicherung von Arbeitsplätzen, die sich durch die Qualitätsverbesserung beim Kunden dokumentiert findet.

### **Soziale Verantwortung und langfristige Auswirkungen auf Wirtschaftlichkeit und Gesellschaft**

Eine positivere Einstellung zum Leben und vor allem zum Beruf in Richtung Berufung sowie eine Wende von passiver Hinnahme hin zu proaktivem, eigenverantwortlichem Handeln.

# Anhang – Schematisiertes Mindmapping **EET®** und **MSE®**



## MSE® - Schematisierte Lehrunterlage

