



Außenwirkung und innere Struktur

Geschehen in einem Unternehmen gravierende Veränderungen, z.B. ein neuer Geschäftsführer, eine Umstrukturierung oder auch eine Fusion, zeigt sich dies oft in einer Veränderung der Außenwirkung. Logos werden neu gestaltet - dabei oftmals modernisiert -, neues, hochwertiges Geschäftspapier wird angeschafft, die Homepage wird überarbeitet (upgedatet) u.v.m. Dabei sind viele Entscheider oft der Meinung, damit schnell ein gutes Image nach Außen aufzubauen, um neue Kunden gewinnen zu können. Und vor allem setzen sie die Änderung der Außenwirkung – wenn überhaupt weitere Veränderungen erfolgen – an den Anfang des Veränderungsprozesses.

Doch eine Veränderung der Außenwirkung ohne Anpassung der inneren Struktur erweist sich meist als problematisch. Denn mit der steigenden Professionalität des Auftritts erwartet der Kunde auch mehr Professionalität im Inneren. Fehlt diese jedoch, sind nicht nur die neuen Kunden schneller weg, als sie gewonnen wurden, auch Bestandskunden gehen verloren – und das kostet das Unternehmen viel Geld.

Veränderungen im Inneren beginnen

Wichtiger als die Außenwirkung ist die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Entscheider tun daher gut daran erst einmal zu analysieren, woher die schlechte Stimmung über das oder auch im Unternehmen kommt.

In den meisten Unternehmen braucht man dazu nur einmal den Mitarbeitern zuzuhören. Müssen sie keine negativen Konsequenzen für sich fürchten, antworten sie ehrlich und kritisch, mitunter auch selbstkritisch. Doch schon hier kann ein erstes Problem entstehen. Denn sind die Veränderungen nicht durch eine neu ins Unternehmen gekommene Person initiiert oder geführt, wird Kritik schnell als negativ empfunden, bis hin zum Gefühl des „versagt haben“. Oft treten Befindlichkeiten oder Verletzungen zu tage, die zuerst gelöst werden müssen.

Aufrichtigkeit und Wertschätzung

Werden solche Unstimmigkeiten deutlich, lassen sie sich durch zuhören und mit einander reden lösen. Das klingt einfacher als es ist, denn die Emotionen sind hierbei nicht zu unterschätzen. Sind Lösungen für die Konflikte gefunden, bilden diese Kompromisse dann die Grundlage der internen Strukturen, auch wenn diese noch nicht dem Idealbild entsprechen. Wichtiger als perfekte Abläufe



ist, dass diese von den Mitarbeitern tatsächlich gelebt werden. Der Ehrgeiz, diese dann auch verbessern zu wollen, entsteht von selbst.

Ein weiteres Problem kann entstehen, wenn das Interesse der Entscheider nicht aufrichtig oder wertschätzend ist. Dann fällt die Offenheit der Mitarbeiter schnell in sich zusammen. Konstruktive Zusammenarbeit und echte Absprachen werden damit unmöglich.

Innere Veränderungen wirken immer nach Außen

Jeder Schritt, der im Inneren verändert wird, jedes Problem, das im Inneren gelöst wird, hat eine Außenwirkung. Wurde Arbeit bisher unkoordiniert ausgeführt, erlebte der Kunde unterschiedliche Bearbeitungsweisen. Die Abstimmung auf einen Ablauf vermittelt dem Kunden Professionalität.

Wenn das Unternehmen also seine internen Themen zuerst löst, der Kunde damit eine steigende Professionalität erlebt, wird die Veränderung der Außenwirkung als Richtigstellung empfunden. Empfehlungen sind damit die Folge. Und die denkbar beste Werbung für ein Unternehmen sind zufriedene Kunden, die darüber auch sprechen.

Für alle Entscheider, denen der Umgang mit Kritik oder Emotionen schwer fällt, kann ich nur empfehlen, sich an einen externen Unterstützer zu wenden. Je nach Fähigkeit ist hier ein sichtbar unterstützender Berater oder im Hintergrund wirkender Coach zu empfehlen.