



# CMT 3-Phasen-Modell – nachhaltig Massnahmen umsetzen

Bestimmt haben auch Sie sich schon gefragt, warum es schwierig ist, im Betrieb nachhaltig Veränderungen umzusetzen. Vielleicht arbeiten Sie sogar in einem internationalen Konzern und stellen öfters fest, dass die von der Zentrale «verordneten» Initiativen und Programme eine kurze Nachhaltigkeit aufweisen, d.h. wenn sie überhaupt umgesetzt werden und nicht Opfer des «... das haben wir schon Mal probiert – hat aber nicht funktioniert»-Syndroms werden.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die durchschnittliche Nachhaltigkeit der Veränderungen 9 bis 14 Monate beträgt. Warum ist das so? Oft denkt man nicht daran, konkrete Ziele zu definieren und die Voraussetzungen zu schaffen, die für die nachhaltige Umsetzung der Massnahmen unbedingt notwendig sind – man will sofort umsetzen, um schnelle Resultate zu erzielen. Diese gefährliche Abkürzung funktioniert nur in einer Unternehmenskultur, in der das wichtige Verständnis für das erforderliche «Voraussetzungen Schaffen» auf allen Führungsebenen fest verankert ist.

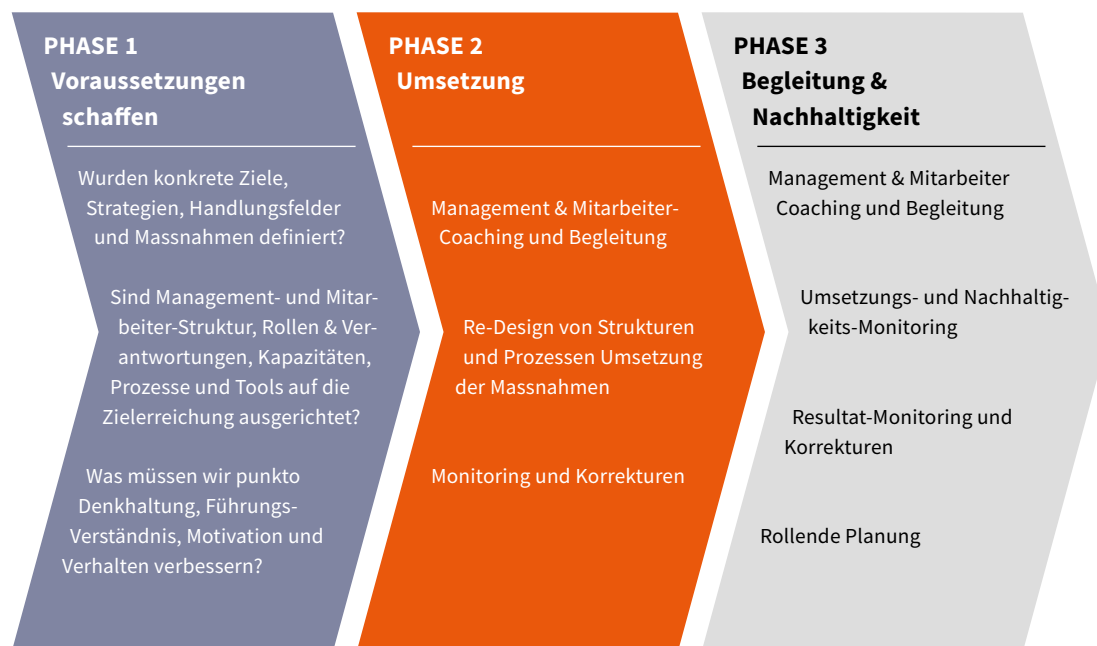


Abbildung: CMT 3-Phasen-Modell

Ein Beispiel: Ein Unternehmen stellt in der Auswertung der Kundenzufriedenheit fest, dass bei weitem nicht alle Kunden nach der Lieferung des Produkts kontaktiert werden. «Ab sofort wird jeder Kunde nach der Lieferung kontaktiert!», lautet die Massnahme und auch das Ziel. Aus Prozess-Sicht wird möglicherweise sogar genau definiert, innerhalb welches Zeitraums oder von wem eine Kontaktaufnahme stattfinden muss. Die Massnahme wird dringend umgesetzt und man stellt fest, dass die Messung der Kundenzufriedenheit positive Resultate zeigt. Sechs Monate später flacht der Trend jedoch ab, um nach neun Monaten wieder nach unten zu zeigen. Warum? Weil man die Lösung auf Symptom- anstatt auf Ursachenebene gesucht hat. Die erste Frage, die man hätte stellen müssen, wäre: «Warum kontaktieren wir unsere Kunden nach der Lieferung nicht?».

Die Antworten hätten sein können:

- ▶ Die Ressourcen fehlen uns
- ▶ Es ist schwierig, die Verkäufer dafür zu motivieren – sie verkaufen lieber
- ▶ Der Kunde wird so oder so im Rahmen unserer Mailings und Einladungen kontaktiert
- ▶ Wir haben keinen definierten Prozess dafür
- ▶ Wir möchten nicht, dass unser Call-Center das Risiko eingeht, unbequeme Fragen beantworten zu müssen

Kann man mit einer Prozesslösung eine Denkhaltungsproblematik nachhaltig lösen? Meistens nicht. Umgekehrt ist es aber möglich. Die Unternehmen, die gelernt haben, die Frage «warum?» zuzulassen und die sich vertieft mit dieser befassen, schaffen auch die Voraussetzungen dafür, Veränderungen im Unternehmen nachhaltig zu verankern.