

Change-Prozesse als Ho-ruck!-Aktionen

Change um jeden Preis, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern? Muss sich auch intern etwas tun? Irgendetwas? Bitte nicht, Struktur ist gefragt!

Von Eva Selan

Change Management, gerade jetzt ist es besonders wichtig! Jein, stimmt nicht so ganz. »Change Management war schon in den letzten Jahren ein viel diskutiertes Thema – quer durch alle Branchen und Abteilungen. Die jetzige Situation gibt den Unternehmen allerdings die Chance, die Krise zu nutzen, um notwendige ›Changes‹ nun auch wirklich (intern) durchzusetzen und durchzuführen«, sagt auch Mag. Brigitte Schaden (Vorstandsvorsitzende von pma und IPMA-Präsidentin).

Die Zielgruppe von Change Management ist prinzipiell gleich geblieben – Organisationen, die Veränderungsprozesse durchlaufen. Neu ist, dass die Veränderungen jetzt mehr Unternehmen betreffen als üblich. Es geht um die Optimierung der Kostenstruktur, die Schließung von Standorten oder die Aufgabe einzelner Geschäftsfelder. Mag. Herbert Kamper (Geschäftsführer und Berater, SEMINAR DMC): »Wer vorher Change Management für eine gute Sache gehalten hat, der ist jetzt umso mehr von der Wichtigkeit überzeugt und drängt auf professionelles Management der Veränderung. Die Führungskräfte, die vorher schon skeptisch waren, haben für ›sowas‹ jetzt ganz sicher weder Zeit noch Geld.«

Change in Krisen-Zeiten

Unterscheiden sich die Change-Prozesse heute von denen »vor der Krise«?

Gunhard Keil, MSc (geschäftsführender Gesellschafter, 5p Consulting) antwortet: »Ja. Dabei sollte man unterscheiden zwischen: Was sind die geänderten Anforderungen und was lässt sich zumindest häufiger beobachten als vor der Krise:

- Die Anforderungen an Change-Prozesse in Krisenzeiten/harten Zeiten für Unternehmen unterscheiden sich einerseits durch die Rahmenbedingungen: Jeder Change kostet Ressourcen, also Geld, Zeit

usw. Derzeit ist es für Unternehmen jedoch aufgrund der Sparvorgaben schwer, noch mehr Geld für Change-Projekte auszugeben. Also müssen die Change-Prozesse rasch, effizient, und deutlich schlanker sein als in ›satten‹ Zeiten.

- Was die Anforderungen an einen erfolgreichen Change-Prozess betrifft, gelten die selben Kriterien deutlich stärker: Zielsetzung, Planung, Einsetzen von Change-Agents, Change-Kommunikation abgestimmt einsetzen und professionell gestalten – warum soll das jetzt anders sein? Was ich derzeit beobachten kann, ist, dass doch einige Change-Prozesse eher als Ho-ruck!-Aktionen initiiert werden, dass Konzepte fehlen und dass in mehr Change-Projekten als bisher Aktionismus eingezogen ist.«

Veronika Aumaier, MAS, MSc (Unternehmerin, Executive Coach, Aumaier Coaching | Consulting) berichtet: »In der Krise fällt man eher in sein ursprüngliches Verhalten zurück: Das Reorganisieren, das wir in den letzten 20 Jahren zur Perfektion gebracht haben. Wieder werden Prozesse optimiert, Köpfe gezählt, und – weil es am schnellsten geht – der Sozial- und Personalaufwand reduziert: Keine Kekse bei Besprechungen, kein Kaffee für Kunden, keine individuelle Aus-/Weiterbildung. Und zusätzlich wird auf Kommunikation und Dialog verzichtet, sondern top down angewiesen: ›Schließlich verlangt die Krise Opfer von uns allen.« Haben wir wirklich nichts dazu gelernt? Manche doch – denn die gute Nachricht: Es gibt Topmanager, deren Bereitschaft, auf der Suche nach neuen, wirkungsvollen/nachhaltigen Lösungen zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise zunimmt. Aumaier: »Drei Schritte:

1. Bestreben, strategische, strukturelle und personelle Lösungen in Einklang zu bringen.
2. Ergebnis in punkto Klarheit und Orientierung.

tierung für das Was, das Wie und für die individuelle persönliche Anteilnahme/Betroffenheit.

3. Bereitschaft zur Kommunikation und zum Dialog für eine effektive Umsetzung.«

Brigitte Schaden fügt hinzu: »Die Prozesse sind ziemlich die gleichen, aber die tatsächlichen Realisierungschancen von Change sind derzeit größer. Und ich beobachte, dass sich der Fokus der Prozesse häufig verschoben hat – weg von Kosmetik-Changes hin zu den wirklich strategisch relevanten Changes.« Brigitte Schaden geht auch auf die Veränderung der Werte ein: »Generell sehe ich leider keine Veränderung der Werte hin zu Ressourcen schonenderem Umgang im Bereich Umwelt und zu mehr Humanität und Chancengleichheit im Bereich der globalen Wirtschaft und Politik.«

Veränderungswillen beeinflussen

Nach dem Schalter, der den Willen der Belegschaft positiv beeinflusst und freudig auf den Change zustreben lässt, haben schon viele vergeblich gesucht: Nur ein ganzes Bündel an Maßnahmen, das auf das Projekt abgestimmt ist, kann das bewirken. Mag. Annemarie Fehringer (Senior Consultant, Leitung Kompetenzteam »Change« in der GfP) sagt: »Ein Must-Have ist:

1. Identifikation mit der Unternehmenssituation herstellen (›Stellen Sie sich vor, es wäre Ihr Unternehmen‹): den ›sense of urgency‹ und die Chancen bewusst machen,
2. Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu den handelnden Personen aufbauen.«

So geht's

Woran liegt es, dass manche Change-Prozesse gelingen? Welche Parameter sind ausschlaggebend dafür? Eine allgemeingültige Antwort, die auf alle möglichen Szenarien übergestülpt werden kann, existiert nicht. Daher soll der Blick auf einzelne Beispiele Aufschluss geben.

Mag. Herbert Kamper, SEMINAR DMC

Im Rahmen der Post-Merger-Integration in einem CEE-Land haben wir zur Vereinheitlichung von Arbeitsprozessen und IT-Landschaft ein integriertes Projektteam mit Vertretern von beiden Unternehmen aufgesetzt und zu Beginn gemeinsam die Kriterien festgelegt, nach denen mögliche

Lösungen am Ende bewertet werden. Für die Key-Player in dem Projekt, die Konkurrenten um Positionen in der zukünftigen Organisation waren, wurden in den meisten Fällen schon deutlich vor Projektabschluss Entscheidungen getroffen und Angebote – entweder für attraktive Positionen oder lukrative Packages für einen produktiven Verbleib im Unternehmen bis zum Projektende – unterbreitet. So konnte die Konkurrenz im Team in der Phase, in der objektive Entscheidungen erforderlich waren, gering gehalten werden. Durch die Transparenz im Auswahlverfahren und den fairen Umgang mit den Betroffenen konnte das Arbeitsklima auch in dieser schwierigen Zeit auf sehr gutem Niveau gehalten werden.

Das Projekt konnte so zügig umgesetzt werden und die Synergien aus der Fusion wurden rasch genutzt.

Mag. Annemarie Fehringer, GfP

Ein Unternehmen musste sich binnen kürzester Zeit für scharfe Konkurrenz fit machen und dem Spardruck des neuen Eigentümers standhalten: Hier wurde auf allen Ebenen gleichzeitig angepackt: Während das Management noch große strategische und organisatorische Entscheidungen überlegte und prüfte, haben parallel alle Mitarbeiter in Workshops an der Optimierung der Prozesse gearbeitet. Das widerspricht jedem Lehrbuch, ist aber ein schönes Beispiel für Mut und Tempo: Kaum waren die Entscheidungen zur Strategie und der radikal neuen Organisationsform getroffen, konnten die über 2000 Optimierungsansätze zur Effizienzsteigerung in die neue Organisation integriert und umgesetzt werden. Durch die hohe Aktivierung aller und die intensive Kommunikation durch die Vorstände war die neue Organisation binnen kürzester Zeit und mit hohem Selbstbewusstsein und Engagement aller erfolgreich.

Gunhard Keil, MSc, 5p Consulting

Strategische Neuausrichtung eines Serviceunternehmens im weiteren Segment des Fuhrparkmanagements: Durch Unterstützung des Managements, breite Einbindung der Mitarbeiter sowie durch das Schaffen einer webbasierten Plattform konnte das Projekt straff, effizient und ergebnisorientiert umgesetzt werden. Durch rechnerische Einsparungen war die Investition nach 7 Monaten wieder verdient. Großen Wert legen wir auf die Change-Communication:

SEMINAR DMC
Development – Management – Consulting

www.seminardmc.at

„Changemanagement“

Unterstützung bei der
**Konzeption, Umsetzung &
Begleitung von Change
Management Maßnahmen**

Training

Coaching

Tel.: +43-1-890 55 48-11



Management- und Organisationsberatung
www.humanassets.at

Nicht jede Entscheidung ist richtig,
aber Möglichkeiten schaffen Entscheidung
Human Assets – wir entdecken Möglichkeiten

Wir arbeiten in Kooperation mit pkp, Pal-la Koblinger Proximity. Diese übernimmt als professionelle Kommunikationsagentur genau den Part, der bei vielen Change-Prozessen auf der Strecke bleibt: zeitnahe, direkte, emotionalisierende Kommunikation direkt mit den Mitarbeitern.

Ganz grundsätzlich meint Gunhard Keil: »Die Wichtigkeit beider Kernexpertisen – professionelle Unternehmenskommunikation und professionelles Changemanagement im engeren Sinn – in integrierter Form für tatsächlich wirksame Change-Prozesse kommt immer noch zu kurz und scheitert häufig an den Antagonismen zwischen PE/OE und Marketing/Kommunikation.«



Veronika Aumaier



Herbert Kamper



Annemarie Fehringer



Gunhard Keil



Brigitte Schaden

So geht's nicht

Auch NICHT gelungene Change-Prozesse geben oft gute Beispiele ab und sind unter Umständen aussagekräftiger als die positiv verlaufenen.

Mag. Herbert Kamper, SEMINAR DMC

Vor mittlerweile vielen Jahren wurde in der Zentrale eines Finanzdienstleisters beschlossen, dass die Bearbeitung von Geschäftsfällen in den Landesdirektionen nicht mehr nach Fachgebieten aufgeteilt werden soll, sondern künftig »Rundum-Sachbearbeiter« gefragt sind, die alles

können. Abteilungen wurden umstrukturiert nach Buchstabengruppen statt nach Fachgebieten, Trainings wurden gehalten und zur Nachhaltung Bearbeitungsstatistiken erstellt, deren »inhaltliche Verbesserung« zu meinen Aufgaben gehörte. All das mit minimaler Einbindung der betroffenen Landesdirektionen und ohne Berücksichtigung der lokalen Widerstände.

Das Ergebnis war, dass vor Ort noch einige Jahre weitergearbeitet wurde wie bisher, nur wenn der für das Projekt verantwortliche Vorstand oder der Leiter der Betriebsorganisation die Geschäftsstelle besuchten, wurden die Türschilder von Fachgebieten auf Buchstabengruppen getauscht – und alle, inklusive Vorstand und BO-Leiter, wussten davon.

Veronika Aumaier, MAS, MSc, Aumaier Coaching | Consulting

Ziel/Aufgabe: »Rückführung einer diversifizierten HR-Abteilung in eine zentrale Supportabteilung unter Verringerung der Ressourcen und Lösungsansätze für die neue Aufbaustruktur.« Motto: »So nahe beim Kunden wie möglich, so kostensparend zentral wie erforderlich.«

1. Die HR-Leiter der einzelnen Geschäftsfelder wurden vom Vorstand beauftragt, gemeinsam eine Lösung zu finden. Im Zeitraum von neun Monaten kam es zu diversen Meetings aufgrund dieses Auf-


trags, jedoch zu keinem Vorschlag.

2. Vergabe des Auftrages an externe Berater durch den Vorstand: Zwei Lösungsansätze wurde in drei Monaten erarbeitet.
3. Keine Entscheidung des Vorstandes für einen der Lösungsansätze.
4. Keine Umsetzung.

Fazit: »Viel Lärm um nichts.« Das Optimierungspotenzial wurde nicht gehoben, das Topmanagement verlor Vertrauen bei mittlerem Management und Mitarbeitern. Unruhe und Unzufriedenheit auf Mitarbeiterebene mit daraus folgendem Produktivitätsrückgang während der Analysezeit und darüber hinaus.

Fazit

Die Gründe für ein Nicht-Funktionieren von Change-Prozessen sind oft: Die Prozesse sind zu wenig durchdacht, mangelhaft aufgesetzt und nicht konsequent umgesetzt, die Kommunikation ist nicht zufriedenstellend und die Betroffenen sind nur unzureichend einbezogen, das Topmanagement ist zu wenig abgestimmt etc. Annemarie Fehringer: »In anderen Fällen wiederum wurden zwar konsequente klare Entscheidungen getroffen und Prioritäten gesetzt, aber kein Change Leadership durchgeführt: Und keiner war im Boot, als es ablegte ...« □



THE WINNER TAKES IT ALL

Viele Unternehmen sagen, dass eine Kooperation mit ihnen immer ein Gewinn ist. Wir auch. Und bei uns stimmt das auch. Nachweislich.

Schicken Sie bis zum 7. Mai 2009 ein E-Mail mit dem Betreff: „ich will gewinnen“ an michaela.plenk@gfp.at und gewinnen Sie die kostenlose Teilnahme am GfP-Academy Seminar „Führungskräfte als Konfliktmanager“ (26.–28.05.2009) im Wert von € 1.250,-.

Alle Infos zum Seminar finden Sie auf www.gfp.at/fk_konfliktmanager. Wir drücken Ihnen die Daumen.

Wenn Sie auch ohne Teilnahme gewinnen wollen, dann klicken Sie einfach mal auf www.gfp.at.

Die Teilnahme ist auch per Fax an +43 1 888 55 34-50 möglich. Im Gewinn enthalten sind die Teilnahme am Seminar sowie die Seminarunterlagen. Nicht enthalten sind An- und Abreise zum Seminar (Puchberg am Schneeberg | NO), sowie die Aufenthaltskosten. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Der Gewinner wird schriftlich verständigt. Über das Gewinnspiel kann kein Schriftverkehr geführt werden. Barablässe nicht möglich.

GfP Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH
Tel: +43 1 888 55 34, info@gfp.at, www.gfp.at

Links

5p Consulting
Aumaier Coaching | Consulting
GfP Gesellschaft für Personalentwicklung
Projekt Management Austria
SEMINAR DMC

www.5p-consulting.com
www.aumaier.com
www.gfp.at
www.p-m-a.at
www.seminardmc.at

Seminar: »HR als Change Agent«, 15. – 16. 6. 2009 www.businesscircle.at/personal