

Fachbeitrag

Autor: Armin Pollehn (Seniorberater)

Thema: Change Management in Dienstleistung und Verwaltung

Verständnis von Change Management Projekten

Die Anlässe für den Wandel

In Change Management (CM) Projekten wird der Wandel gestaltet, es wird heute die Chance genutzt, die Zukunft verbessern zu wollen. Anlässe bzw. Auslöser für ein Projekt können sein:

- Veränderung des Organisationsaufbaus, weil die Strukturen und der Aufbau nicht mehr stimmen (z.B. Wachstumssituation)
- die Ausrichtung an den Markt neu gestaltet werden muss (veränderte Kundenansprache, neue Zielgruppen, Einführung von CRM)
- die Strategie angepasst und kommuniziert werden muss (Unternehmensstrategie)
- die Entwicklung von Visionen zur Sichtbarmachung der Zukunft
- das Einführen bzw. Leben von Leitbildern (Umsetzung von Strategien)
- die Reduzierung von Kosten (Kostenprogramme)
- das Outsourcing von Unternehmensteilen (Marketingstrategie)
- das Zusammenführen von Unternehmen (Mergers & Acquisition)
- die Reduzierung des Krankenstands
- die zu hohe Fluktuation von Mitarbeitern zu verhindern,
- das Verhalten der Mitarbeiter zu korrigieren.

Die Konsequenz heißt Organisationswandel

Organisationswandel und Change Management setzen eine Arbeit an der bestehenden Organisationskultur voraus. In der Kultur vereinen sich gelebte und in Anspruch genommene Werte. Und diese Werte sind zu analysieren und später zu priorisieren im Blick auf die anstehenden Herausforderungen. Deshalb wird die bestehende Unternehmenskultur zunächst immer einer nach Kriterien eingeteilten Untersuchung unterzogen. Über die Sollbestimmung wird daraus der angestrebte Organisationswandel beschrieben.

Die Konsequenz heißt individueller Wandel

Komplexität und Ressourcenverknappung sind die Herausforderungen, dem sich der Change Prozess gegenüber sieht. Die Arbeit verdichtet sich in der Zeit- und Inhaltsdimension. Immer mehr Aufgaben sind in immer kürzerer Zeit von immer weniger Menschen zu bearbeiten. Damit sind die Anforderungen für alle Mitarbeiter formuliert, die sich diesen Herausforderungen stellen müssen. Das Heben von Potenzialen und die Entwicklung persönlicher Arbeitsorganisation sind dabei in den Fokus zu nehmen. Die Anpassungsfähigkeit an die sich ständig ändernden Bedingungen ist das Ziel des individuellen Wandels (den strukturellen Wandel eingeschlossen). Somit sind Einstellungs- und Verhaltensänderungen für den individuellen Wandel zu ermöglichen.

Veränderungsfähigkeit versus Veränderungswilligkeit (Changeability)

Damit Potenziale gehoben und Entwicklungen in der Organisation sowie bei den Mitarbeitern angestoßen werden können, ist die Veränderungsfähigkeit zu analysieren. Damit einhergehend ist auch die Höhe der Bereitschaft zur Veränderung zu ermitteln. Hier kann schnell ein Gap entstehen, wenn zum Beispiel die Aufgabe im Projekt darin besteht, den Krankenstand oder die Fluktuation zu reduzieren. Festgestellt wird, er hat Fähigkeiten zur Veränderung, es fehlt allerdings am Willen, weil der Mitarbeiter meint die Situation nicht verändern zu können oder sich ihr durch Flucht entzieht.

Vor allem bei den Führungskräften besteht die Aufgabe darin, ihre Veränderungsfähigkeiten zu verbessern. Denn nur so sind sie in der Lage die Potenziale und Veränderungschancen der Organisation zu kennen. Mit entsprechenden Instrumenten lassen sich diese Potenziale zum Beispiel durch Optimierungen heben.

Die Transformationsarchitektur je nach Anlass

Die Auswahl und Anwendung der Instrumente für den Transformationsprozess sind abhängig vom jeweiligen Anlass - und manchmal auch von der Organisations- und Mitarbeiterstruktur. Es gibt Unterschiede in der Anzahl der Verwendung von Tools oder auch in der intellektuellen Struktur der Mitarbeiter. Von mir eingesetzte Instrumente sind: Trainings/Seminare, Workshops, Coachings, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Kommunikation, Projektmanagement, Geschäftsprozessmanagement, Führungsgrundsätze, Entwicklung von Visionen und Leitbildern, Konfliktmanagement, Teambuilding, Analysen, Befragungen und Interviews.

Schlussbemerkung

CM Projekte sind und bleiben immer eine große Herausforderung, da sich die Aufgabenstellung oft in eine größere Dimension weiterentwickelt. Aber auch deshalb, weil es nicht einfach ist, heute schon präzise sagen zu können, was in Zukunft wirklich verbessern wird. Zum anderen sind CM-Projekt dadurch geprägt, dass sie umfangreiches Know-how aus unterschiedlichen Fachdisziplinen und den Einsatz von verschiedenen Instrumenten erfordern.

Hannover, 22. März 2013