

Veränderungsmanagement

Externe Unterstützung ist hilfreich

Organisationsveränderung durch klassisches und umfassendes Projektmanagement: Wann ist es sinnvoller, externe Unterstützung einzusetzen?

Selbst vermeintlich konservative Branchen werden im Laufe der Zeit mit oft tiefgreifenden Änderungen der Markt- und Rahmenbedingungen konfrontiert, auf die es rechtzeitig und konsequent zu reagieren gilt. Leider wird dies in den Firmen aber oft zu spät erkannt und erst dann Maßnahmen eingeleitet und Änderungen umgesetzt, wenn die operative Leistungsfähigkeit schon lange nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Jennifer Reckow, Geschäftsführerin der processline GmbH, erläutert im Folgenden die Vorgehensweise in Organisationsveränderungen und was sich in der Praxis zahlreicher realisierter Projekte als erfolgreich erwiesen hat.

Erkennt ein Unternehmen, dass Bedarf an einer Veränderung der Organisation besteht, werden häufig interne Experten mit der Umsetzung der Veränderung beauftragt. Dort haben allerdings auch viele Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprojekten ihren Ursprung:

1. Aufwand für eine Organisationsveränderung wird unterschätzt.
2. Mangelnde Erfahrungen und Kompetenzen mit Veränderungsprozessen.
3. Fehlende Struktur für die geplante Veränderung.

Im ersten Schritt gilt eindeutig zu definieren, welche Ziele mit der Veränderung erreicht werden sollen. Hinter dem Bedarf an neuen Strukturen steckt häufig der Wunsch nach Kosteneffizienz, Transparenz, Gewinnsteigerung, Rentabilität. Allein die konkrete und unbedingt notwendige Zieldefinition nimmt Zeit in Anspruch, die selten eingeräumt wird.

Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt sollte über das Hinzuziehen von externer Unterstützung nachgedacht

werden. Eine professionelle Moderation der Zieldefinition führt zu einem klaren Verständnis über das angestrebte Ziel und legt damit den Grundstein für jedes erfolgreiche Veränderungsprojekt. Eine möglichst umfassende und konkrete Benennung der Ziele schafft Klarheit über den angestrebten Weg und hilft dabei, Effizienz und Kosten des Veränderungsprozesses erheblich zu reduzieren und die Zufriedenheit über das Ergebnis zu steigern.

Anschließend kann beurteilt werden, was zur Zielerreichung alles notwendig ist. Handelt es sich nur um Strukturveränderungen oder sind auch Kulturveränderungen erforderlich? An diesem Punkt gilt es zum zweiten Mal,

Selten stehen die Ressourcen zur Verfügung, um die Maßnahmen umfassend abzuschätzen.

externe Unterstützung unbedingt in Erwägung zu ziehen. Denn nur selten haben Unternehmen aus ihrer Innensicht heraus die erforderliche Distanz und den neutralen Überblick, um die notwendigen Maßnahmen umfassend einschätzen zu können.

Sobald sich zusätzlich zur Strukturveränderungen eine Notwendigkeit zur Kulturveränderung ergibt, stellt sich die Frage nach der richtigen Vorgehensweise. Und an dieser Stelle kommt das dritte Mal ein Punkt, an dem externe Unterstützung dringend ratsam ist. Große Veränderungen können in aller Regel nur im Rahmen eines professionell begleiteten Organisationsprojektes erfolgreich umgesetzt werden. In solchen Projekten ist in verschiedenen Rollen eine hohe Kompetenz und Erfahrung erfolgsentscheidend:

- Projektleitung – gesamtverantwortlich für die Einhaltung der vereinbarten Projektziele,
- Fachexperten – z.B. für Geschäftsprozessoptimierung,
- Change-Experten – alle Aspekte des Veränderungsprozesses müssen beachtet werden,
- Dokumentation und Aufbereitung der Projektergebnisse.

Die Projektleitung ist Ansprechpartner der Unternehmensleitung und hat die Aufgabe, erforderliche Entscheidungen herbeizuführen sowie Ergebnisse zu präsentieren. Hier empfiehlt es sich besonders in großen und politisch sensiblen Projekten auf externe Unterstützung zurückzugreifen, um eine neutrale Projektleitung sicherzustellen und einer gewissen Betriebsblindheit vorzubeugen. Externe Projektleiter betrachten das Unternehmen unbeeinflusst von persönlichen

Interessen, sind keinem Vorgesetzten untergeordnet oder innerbetrieblichem Hierarchiedenken unterworfen und lassen sich von möglicherweise unangenehmen Ergebnissen nicht beeinflussen. Diese Distanz ermöglicht eine objektivere Operationalisierung, die sich im positiven Sinne in den Resultaten widerspiegelt. Zudem haben Unternehmensfremde einen wertvollen Erfahrungshintergrund, den sie in Unternehmen derselben oder anderer Branchen im Laufe der Zeit gesammelt haben. Dieser Wissenstransfer kommt allen zugute. Bewährte Methoden und Werkzeuge sind bereits vorhanden, die ggf. nur noch an die jeweilige Situation angepasst werden müssen. Dieses Zeitersparnis ist bares Geld wert. Typisch für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist einerseits eine detaillierte Planung

sowie akkurate Überwachung der Durchführung, andererseits aber auch die Erfahrung und Flexibilität, um sofort auf unvorhergesehene Herausforderungen reagieren zu können. In der Regel haben mittelständische Unternehmen keine separaten Abteilungen, um solche Veränderungsprozesse umfassend begleiten zu können. Denn eins muss jedem Unternehmer und jeder Führungskraft bewusst sein: Betriebliche Organisationsveränderung ist für die meisten Firmen keine Kernkompetenz und erfordert viel Zeit, Ressourcen und Erfahrung. Solch ein Projekt kann nicht neben der eigentlichen Arbeit gemeistert werden, sondern verlangt die uneingeschränkte Aufmerksamkeit eines professionell arbeitenden Projektteams.

Nicht nur die Planung und Steuerung des Veränderungsprozesses gehört dazu, auch das notwendige Know-how im Bereich Change Management ist essentieller Teil des Ganzen. Welche fachlichen Methoden sollte man anwenden? Wie ist der optimale Umgang mit Mitarbeitern? Wie bindet man Führungskräfte ein und wie schult man diese? Zu welchem Zeitpunkt ist welche Maßnahme notwendig? All das sind Fragen, mit denen sich jeder Change-Berater fortlaufend auseinandersetzt.

Externe Beratung bei der Organisationsveränderung ist mehr als sinnvoll.

Ein umfassendes Projektmanagement bringt das gesamte „Handwerkzeug“ mit. Neben der theoretischen strategischen Planung müssen Prozesse modelliert, Planstellen ausgeschrieben und alles drum herum organisiert werden. Hier nun zur vierten angesprochenen Projektrolle: der Dokumentation. Es sollte nicht unterschätzt werden, wie viel Aufwand dies in Anspruch nimmt und welche Relevanz die Dokumentation für den nachhaltigen Erfolg des Projektes hat.

Zwei Ängste stehen einer eigentlich dringend nötigen Organisationsver-

änderung oft entgegen. So scheut die Unternehmensleitung die einmaligen Kosten für die Durchführung des Change-Projekts. Hierbei ist es natürlich von entscheidender Bedeutung, die nachhaltige Verbesserung der Effizienz, Flexibilität, des Servicegrades usw. zu beziffern und gegen die Projektkosten zu rechnen. In der Regel werden mit konsequenter Prozessoptimierung jährliche Kosteneinsparungen erreicht, die deutlich über den Ausgaben für die einmalige, aber langfristig angelegte Organisationsveränderung liegen. Für eine erfolgreiche Organisationsveränderung ist darum eine sorgfältige Nachbereitung und fortwährende Kontrolle maßgeblich, um den erreichten Erfolg - auch den finanziellen - langfristig halten zu können. Gerade daher ist es wichtig, die Unterstützung der Geschäftsführung für sämtliche Maßnahmen zu haben.

Auf Mitarbeiterseite besteht zudem die Sorge, dass sich aufgrund betrieblicher Änderungen auch unerwünschte Effekte für den eigenen Arbeitsplatz ergeben. Um hier Transparenz und Klarheit zu schaffen und aufkommenden Gerüchten keinen Raum zu geben, werden die Mitarbeiter in den Prozess mit einbezogen und wesentliche Entscheidungen, Meilensteine und Projektfortschritte klar kommuniziert.

Eine professionell gesteuerte Kommunikationsstrategie nimmt nicht nur Ängste der Mitarbeiter, sondern bietet auch bei den Gesprächen mit den Mitarbeitervertretungen entscheidende Hilfe.

Zusammenfassend lässt sich demnach sagen, dass externe Beratung in Organisationsveränderungsprozessen in umfangreichen Projekten mehr als nur sinnvoll ist. Know-how, stringentes Projektmanagement, Mitarbeiterintegration und die Übernahme operativer Projektaufgaben lässt sich i.d.R. nicht mit dem normalen Betriebsablauf in Verbindung bringen. Um ein erforderliches Veränderungsprojekt mit Methodenkompetenz und Erfahrung, höchster Objektivität und Neutralität, und ausreichenden Ressourcen erfolgreich abzuschließen, sollte man daher Hilfe

Bild: processline



Jennifer Reckow, Geschäftsführerin der processline GmbH:

„Unser Anliegen ist es, unseren Kunden bei den Prozessen der Organisationsveränderung das Komplettpaket zu bieten“

von außen in Anspruch nehmen. Diesen Ansprüchen wird processline in höchstem Maße gerecht und hat hier ihre Wurzeln und ihre Kernkompetenzen. Die Unternehmensberatung begleitete schon unzählige mittelständische Unternehmen erfolgreich durch die Organisationsveränderung. „Mit unserem Claim ‚processline – wir übernehmen Verantwortung‘ wollen wir unser Ziel zum Ausdruck bringen, die Ergebnisse unserer Kunden nachhaltig zu verbessern – daran lassen wir uns messen. Unser Anliegen ist es, unseren Kunden das Komplettpaket zu bieten. Wir bereiten alles vor, aber die Umsetzung muss Hand in Hand geschehen. Wir arbeiten teilweise bis zu zwei Jahren zusammen, da ist es wichtig, dass alle Beteiligten im gesamten Prozess eingebunden werden und zu jeder Zeit jeder über alle relevanten Inhalte informiert ist.“ Denn wie jedes gute Geschäft und Miteinander funktioniert auch die Organisationsveränderung nur bei einer stabilen Vertrauensbasis.