

So-JOB

Change-Management – Veränderungen «modern» handhaben

Die Motivation zur Anpassung von lernenden Organisationen sollte aus den eigenen Reihen entstehen

Change-Management ist ein Modewort unserer Zeit, in welcher der stete Wandel die scheinbar einzige Konstante ist. Da «Handhabung von Veränderungen» wenig markant, ja altbacken klingt, weicht der Fachjargon auf altbewährte Anglizismen aus. Inhaltlich ändert sich nichts: Es geht darum, mit den täglichen Veränderungen in unserem Arbeits- und menschlichen Alltag umzugehen.

● VON MARCELLO SCARNATO*

Wir legen unseren Überlegungen das Prinzip «Mensch = Unternehmen = Mensch» (MUM) zugrunde und betrachten nachfolgend den Wandel aus Unternehmens- und Organisations-sicht. Der MUM-Ansatz sieht den Menschen als Motor aller Handlungen.

Kontinuierlich besser werden

Change-Management meint gemeinhin die Handlungen und Aktivitäten in einer lernenden Organisation, die das Ziel hat, eine kontinuierliche Verbesserung von Strukturen und Prozessen in der gesamten Organisation und unter aktiver Beteiligung der in ihr arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen. Es bildet somit praktisch das Sammelbecken der Kon-

zepte Lean-Management, Management by Objectives (MbO), Business-Reengineering und Yield-Management.

Alles ist im Wandel

Die Komplexität des Themas widerspiegelt sich in der folgenden, sehr akademischen Definition eines Change-Beraters: «Change-Management ist die Menge aller Konzepte und Methoden zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, einschliesslich der Beschleunigung von Veränderungsprozessen in Organisationen (i. e., sozialen Grosssystemen wie Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Verbänden, Kommunen, Staaten, Non-Government-Organisationen, supranationalen Einrichtungen etc.)».

Change-Agent gibt Impuls

Ein Change-Agent oder Promoter kann den ersten Impuls zum Wandel auslösen. Wichtig ist gemäss Experten-Ansicht, dass unzufriedenen Entscheidungsträgern die faktische Kraft der Tat bewusst wird und sie einen ersten Schritt setzen. Startet das Projekt mit offener Kommunikation innerhalb einer Projektgruppe, wird damit die Grundlage für Vertrauen gelegt. Vertrauen ist die grösste Produktivkraft für Veränderungsprozesse. Zur Unterstützung des Change-Agent und seiner Projektgruppe (Kerngruppe) ist die Begleitung des Prozesses durch neutrale Dritte von grosser Bedeutung. Jeder Mensch im Unternehmen ist Teil des Systems und damit Teil des Problems.

Change von innen

Es ist entscheidend, zu beachten, dass viele wesentliche Veränderungen von den eigenen Mitarbeitern realisiert werden können, wenn sie nur die nötige Anleitung und Unterstützung haben (Change coaching). Das ist nicht nur deutlich billiger als Heerscharen externer Berater, sondern es hält auch das entstandene Know-how im Hause. Vor allem aber werden die Lösungen besser angenommen, weil sie von Insidern entwickelt wurden und deshalb

realitätsnäher (wenn auch zuweilen etwas konservativer) sind. Zudem stärken erfolgreiche Change-Coaching-Projekte das Selbstvertrauen des Unternehmens, weil die Mitarbeiter erleben, dass sie dazu in der Lage sind, ihre Zukunft selbst zu gestalten. Um Veränderungsprozesse in Organisationen voranzutreiben, muss eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt werden. Es bedarf einer umfassenden Problemanalyse, welche den Handlungsbedarf und die Chancen der Erneuerung aufzeigt. Change-Management muss Stra-

tegie, Struktur und Kultur erfassen. Es gilt der Grundsatz «structure follows strategy». Strategie und angestrebte neue Positionierung sind systematisch zu entwickeln und klar festzulegen.

Strukturen aufbrechen

Dem Change-Management kommt die Aufgabe zu, veraltete und verkrustete Strukturen aufzubrechen (Business Reengineering) sowie Hierarchien abzuflachen (Lean-Management), ohne bewährte Arbeits- und Sozialbeziehungen vollständig zu zerstören. Dabei sind Kriterien wie Tradition, Beständigkeit und Nachhaltigkeit auf keinen Fall ausser Acht zu lassen. In erster Linie sollte eine richtige Mischung zwischen Lernfähigkeit und Stabilität eines Unternehmens erreicht werden.

* DR. OEC. HSG MARCELLO SCARNATO
IST WIRTSCHAFTSBERATER FÜR
UNTERNEHMENSENTWICKLUNG UND
ENTREPRENEURSHIP.

Wandel ist selbstverständlich

Den ersten Schritt zum Erfolg macht das Change-Management im Sinne einer «lernenden Organisation» durch Anerkennung des Wandels als Selbstverständlichkeit. Unter Anwendung des Prinzips der Kooperation und des Lernens im Team kann Change-Management als ein immer wiederkehrender Lernprozess in sechs Stufen bezeichnet werden:

1. Harte und weiche Änderungsfaktoren sind gemeinsam zu berücksichtigen.
2. Kontakte innerhalb und ausserhalb des Unternehmens sind aufzunehmen, zu verfolgen, ohne in diesem Zusammenhang bereits Ziele zu formulieren.
3. Alle Aufgaben und Kompetenzen sind festzulegen und adäquat auf die

Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu verteilen.

4. Ausnahmeregelungen sind zu vereinbaren.

5. Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter hat individuell und als Team Verantwortung zu übernehmen und übertragene Aufgaben zu realisieren.

6. Alle Tätigkeiten unterliegen einem Feedback und sind im Sinne des Change-Managements auszuwerten.

Nur eine lernende Organisation kann die Ziele einer Veränderung im Sinne von «to change» erreichen, weil sie und ihre Humanressourcen permanent damit beschäftigt sind, alte Gewohnheiten und Aktivitäten zu hinterfragen und Verhalten ohne Beitrag zur Wertschöpfung zu verlernen.

GROSSPOWER
TEMPORÄR- UND DAUERSTELLEN

**Arbeit
Mitarbeiter!**

**RHEINTAL
LIECHTENSTEIN**

www.grosspower.ch
Filiale Buchs: 081/750 08 50