

Changemanagement:

Was Sie von Konzernen lernen können

(profact). Bei Großunternehmen gehört Changemanagement gerade in Krisenzeiten zum Alltag. Wenn Produktions- oder Vertriebsstrukturen teilweise radikal umgebaut werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen das Mitarbeiter nicht nur akzeptieren, sondern auch unterstützen. Konzerne managen diesen Wechsel in der Unternehmenskultur mit speziell dafür aufgestellten Teams, kleinere Firmen sind dazu nur selten in der Lage. Hier bleibt die Überzeugungsarbeit meist an Chefin oder Chef hängen. Umso wichtiger ist es, das Changemanagement auf das Wesentliche zu reduzieren. Die Unternehmensberatung Becker von Buch in Hannover hat dazu vier Regeln aufgestellt:

REGEL 1: DEFINIEREN SIE „SOZIALE“ ZIELE UND ZEITRÄUME

Im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement stehen im Changemanagement die Mitarbeiter im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses. Das heißt: Auftauchende Widerstände sind nicht sachlich, sondern emotional begründet („den Kollegen X kann ich nicht leiden“ oder „das machen wir schon seit Jahren so und nicht anders“). Umso wichtiger ist es, bei der Zieldefinition die Stärken und Schwächen jedes Mitarbeiters zu berücksichtigen, beispielsweise dessen Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Bequemlichkeit oder Ehrgeiz. Um Reibungsverluste in Grenzen zu halten, sollten die Veränderungsprozesse gleitend erfolgen und nicht etwa von einem Tag auf den anderen. Geben Sie den Mitarbeitern Zeit, sich an die Neuerungen zu gewöhnen.

Bleiben Sie aber auf jeden Fall konsequent bei der Umsetzung Ihrer Zielvorgaben.

REGEL 2: ENTWICKELN SIE EINE DYNAMISCHE VERÄNDERUNGSSTRATEGIE

Tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmenskultur gehen nur selten reibungslos über die Bühne. Vielfach scheitern sie auch ganz, und zwar dann, wenn die einmal aufgestellte Strategie „ohne Rücksicht auf Verluste“ durchgezogen wird. Dieser Entwicklung lässt sich mit einer dynamischen Strategie vorbeugen. Dabei wird kontinuierlich das Feedback aus Mitarbeiterkreisen in die weitere Planung einbezogen. Das erleichtert nicht nur die Umsetzung, sondern spiegelt auch den Willen der Unternehmensleitung wider, Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Und das ist einer der wichtigsten Schlüssel für erfolgreiches Changemanagement.

REGEL 3: MESSEN SIE DIE ERFOLGE

Neuerungen einzuführen, nur „weil alle anderen es auch machen“, ist sinnlos. Jeder Change-Prozess verläuft anders, selbst wenn die Ziele identisch sind. Denn Sie haben es hier nicht mit Verfahren und Maschinen zu tun, sondern mit Menschen. Und die sind eben unberechenbar. Deshalb müssen Sie bereits umgesetzte Veränderungen objektiv bewerten. So ist es durchaus denkbar, dass Sie in die völlig falsche Richtung marschieren und sich Teilaspekte des Changemanagements als Rückschritt erweisen. Hilfreich ist dabei die Einführung der „Balanced Scorecard“ (BSC). Das ist ein Konzept zur Dokumentation der

Ergebnisse aus Messungen der Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf seine Vision und Strategien. Die BSC bietet Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Organisation. Das Besondere an der BSC ist, dass sie nicht nur die Finanzperspektive berücksichtigt, sondern auch die menschlichen Aspekte dokumentiert. Damit ist sie als Hilfsmittel im Changemanagement geradezu prädestiniert.

REGEL 4: SEIEN SIE VORBILD

Changemanagement funktioniert nur dann im Sinn des Unternehmens, wenn die Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass die Neuerungen auch für sie persönlich Vorteile bringen. Beispielsweise die Erhaltung des Arbeitsplatzes oder der Verbleib am bisherigen Standort, aber durchaus auch interessantere Aufgaben oder ein höheres Gehalt. Die moralische Rückendeckung von Chefin oder Chef ist dabei ganz entscheidend. Wer als Vorgesetzter allen Konflikten möglichst aus dem Weg geht und sich von der „Basis“ fernhält, wird selten auf Akzeptanz stoßen. Zeigen Sie Flagge, erklären Sie Ihren Mitarbeitern, warum Sie so und nicht anders entschieden haben. Sie werden sehen: Wer heute mit sich reden lässt, der wird auch morgen noch was zu sagen haben ...

*Kontakt: Becker von Buch Unternehmensberatung GmbH, Maschstraße 7, 30169 Hannover
Telefon: 0049 (511) 988440
Fax: 0049 (511) 9884499
Email: kontakt@beckervonbuch.de*

Innovationsgutschein

Über Innovationsgutscheine können sich kleine und mittlere Unternehmen seit Ende letzten Jahres leichter Zugang zu Erkenntnissen von Wissenschaft und Forschung verschaffen und somit ihre Innovationskraft stärken.

Wer wird gefördert?

KMU der gewerblichen Wirtschaft und des Dienstleistungs-/Handwerkssektors gemäß geltender EU-Definition, die eine förderfähige Tätigkeit nach dem aktuellen Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) ausüben und den Sitz oder eine Betriebsstätte im Land Brandenburg haben.

Unternehmen im nicht GRW-förderfähigen Gewerbe sind von der Förderung ausgeschlossen.

Was wird gefördert?

- externe wissenschaftliche Beratung und Untersuchungen im Vorfeld der Entwicklung eines innovativen Produkts, einer innovativen Dienstleistung oder einer Verfahrensinnovation (Technologie- und Marktrecherchen, Machbarkeitsstudien etc.)

- externe umsetzungsorientierte Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zwecks Ausgestaltung bestehender Produkte und Verfahren bis zur Marktreife.

Was wird nicht gefördert?

- Projekte, die vor Antragstellung begonnen wurden.

- Leistungen, die üblicherweise bereits am Markt angeboten werden bzw. zum Standardangebot des Beratungsmarktes zählen (z. B. Leistungen von Ingenieurbüros ...)

Wie wird gefördert?

Projektbezogener Zuschuss für den:

- Kleinen Innovationsgutschein zur wissenschaftlichen Einstiegsberatung im Wege der Vollfinanzierung (100 %), max. 1.500 EUR (nur einmalig und nur bei erster Kontaktaufnahme zwischen dem Unternehmen und der Forschungseinrichtung nutzbar) bei einer Laufzeit von max. zwei Monaten

- Großen Innovationsgutschein für umsetzungsorientierte Ansätze im Wege der Anteilsfinanzierung (70 %), max. 7.000 EUR (mehrmals, aber höchstens einmal pro Jahr nutzbar) bei einer Laufzeit von max. sechs Monaten.

Eine Kombination beider Gutscheine ist möglich.

Weitere Informationen: www.ilb.de