



Best Practice

Change Management: „Nice-to-have“ oder eine strategische Investition in den Unternehmenserfolg?

CS
Campana
Schott

Unternehmen müssen sich ständig verändern, um konkurrenzfähig zu bleiben. Entscheider investieren daher gezielt in neue organisatorische Rahmenbedingungen, Prozesse und Tools. Change Management wird dagegen vielerorts noch immer als Trend-Thema wahrgenommen und nur halbherzig verfolgt.

Wissenschaftliche Studien und bewährte Best Practices liefern nun eine Orientierung, wie Veränderungen in der Praxis tatsächlich zur Anwendung kommen und nicht am Widerstand der Mitarbeiter scheitern.



Den Rahmen für Veränderungen schaffen

Heutzutage sind Mitarbeiter häufig mit mehreren, gleichzeitig ablaufenden Veränderungsvorhaben konfrontiert. Schon am Arbeitsplatz gibt es ständig neue Technologien, Prozesse oder Bürokonzepte zu bewältigen. Werden die Kollegen hier alleine gelassen, fühlen sie sich oft überfordert. Daher sollten Führungskräfte die Veränderungen in eine Gesamtstrategie integrieren und dabei die Mitarbeiter von Anfang an einbeziehen.

Diverse Studien belegen die hohe Dynamik der Veränderungen und die gleichzeitige Zunahme der Arbeitsbelastung. Dadurch sinkt die Zeit für die Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten. So ist es kein Wunder, dass gemäß der Change-Fitness-Studie 2016/2017 von Mutaree die Erfolgsquote der Projekte sinkt. Demnach bewerten nur noch 20 Prozent der Befragten ihre umgesetzten Veränderungsinitiativen mit einer Erfolgsquote zwischen 75 und 100 Prozent.

Um Change-Projekte erfolgreicher zu machen, müssen Unternehmen aber nicht nur die geplanten Veränderungen betrachten, sondern auch die damit verbundenen Auswirkungen. Zum

Beispiel bringen neue Tools häufig veränderte Arbeitsprozesse für die Nutzer mit sich und damit auch Veränderungen für die Organisation der IT-Abteilungen. Dies kann zu neuen Arbeitsinhalten, Geschäftsprozessen und Stellenbeschreibungen führen.

Daraus folgt: Schon die Initiierungsphase ist essentiell wichtig für den Erfolg einer umfassenden Change-Strategie. Der Change Manager muss dabei eine übergreifende Perspektive einnehmen, um das Gesamtbild zu betrachten. Denn nur wer alle Rahmenbedingungen, die Ist-Situation und den Soll-Zustand kennt, kann die Change-Strategie bedarfsgerecht ausrichten.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder einzelne Mitarbeiter, der von der Veränderung betroffen ist, den Change in unterschiedlichem Tempo und Ausprägung durchläuft. Der Change Manager hat somit für alle Mitarbeitergruppen deren Frage „Was bedeutet die Veränderung für mich?“ sowie die damit einhergehenden Vorteile zu beantworten. Dann werden Mitarbeiter zu Multiplikatoren und Vorbehalte entstehen erst gar nicht.



Strategisch und ausreichend investieren

Der zusätzliche Aufwand lohnt sich: Laut der Studie „Best Practice in Change Management“ von Prosci haben 94 Prozent der Teilnehmer, die von einer exzellenten Effektivität im Change Management berichten, die Projektziele erreicht oder übertroffen. Bei schlechtem Change Management waren es nur 15 Prozent. Auf die Zukunft bezogen, erwarten 76 Prozent der CEOs, dass es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein wird, sich auf ständige Veränderungen einzustellen.

Der Bedarf für ein umfassendes Change Management wird damit weitgehend erkannt. Doch häufig stehen dafür nicht die notwendigen Budgets zur Verfügung. So liegt der Anteil von Change Management am Gesamtbudget für ein Projekt im Durchschnitt bei nur 16 Prozent, gemäß der ProSci-Studie. Erreicht der Anteil 20% oder mehr, steigt die Projekterfolgsquote signifikant.



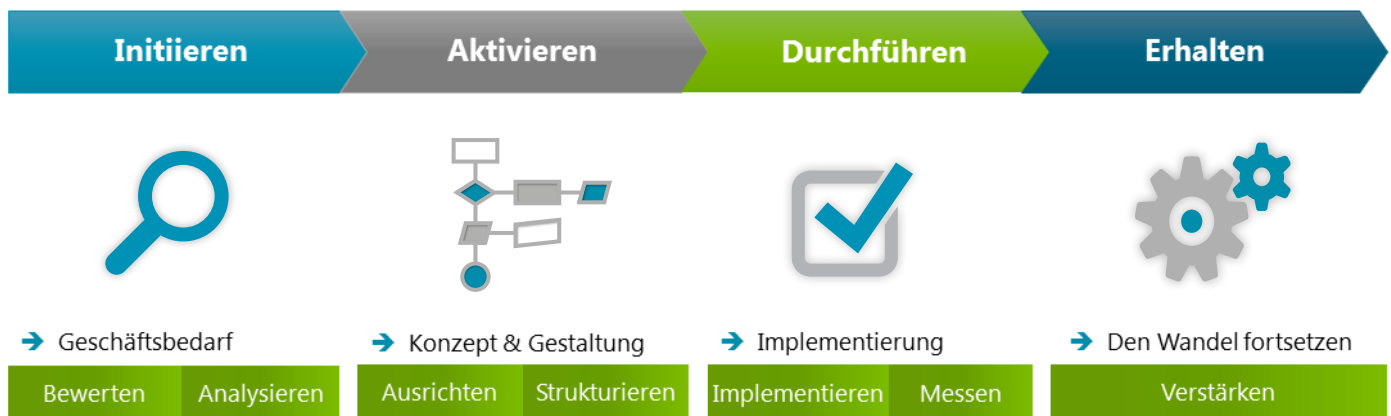
Strukturiert vorgehen

Eine ausreichende finanzielle Ausstattung des Change Managements ist aber nötig, um die Mitarbeiter bei wichtigen Veränderungsprozessen im Unternehmen zu begleiten, etwa im Rahmen der Einführung eines neuen IT-Tools. Denn die Gestaltung des Veränderungsprozesses stellt ein anspruchsvolles Vorhaben dar.

Es gilt:

- den Veränderungsprozess ganzheitlich zu planen und frühzeitig zu kommunizieren
- den Change erfolgreich durchzuführen
- ihn zu stabilisieren und zu kontrollieren
- die Mitarbeiter aktiv einzubinden

Je früher und umfassender die Mitarbeiter einbezogen werden, desto engagierter werden sie sich bei der Umsetzung einbringen. Der Change-Prozess erfolgt dabei gemäß bewährter Best Practices in vier Schritten: Initiieren, Aktivieren, Durchführen, Erhalten.



Initiieren

Zunächst ist klar zu definieren, wieso eine Veränderung notwendig ist und welche Vision damit verfolgt wird. Im ersten Schritt analysiert das Unternehmen im Rahmen eines umfassenden Assessments die Umgebung, in der die Veränderung stattfinden soll. Der Geschäftsbedarf bildet dabei die Grundlage zur Definition einer optimalen Change-Strategie.

Aktivieren

Auf Basis der Vision und der Change-Strategie werden in dieser Phase die notwendigen Pläne erstellt. Diese decken die Bereiche Kommunikation, Coaching, Training, Sponsorship und Widerstandsmanagement ab. Gemeinsam bilden sie die Grundlage für eine umfassende Konzeption zur Umsetzung der Change-Strategie und Ausführung der konkreten Maßnahmen für das Change Management.

Durchführen

Anschließend werden die definierten Maßnahmen durchgeführt. Dabei sind alle Bereiche zu berücksichtigen: zielgruppenspezifische Kommunikation, Coaching und Training, Motivationsförderung und der Umgang mit möglichem Widerstand.

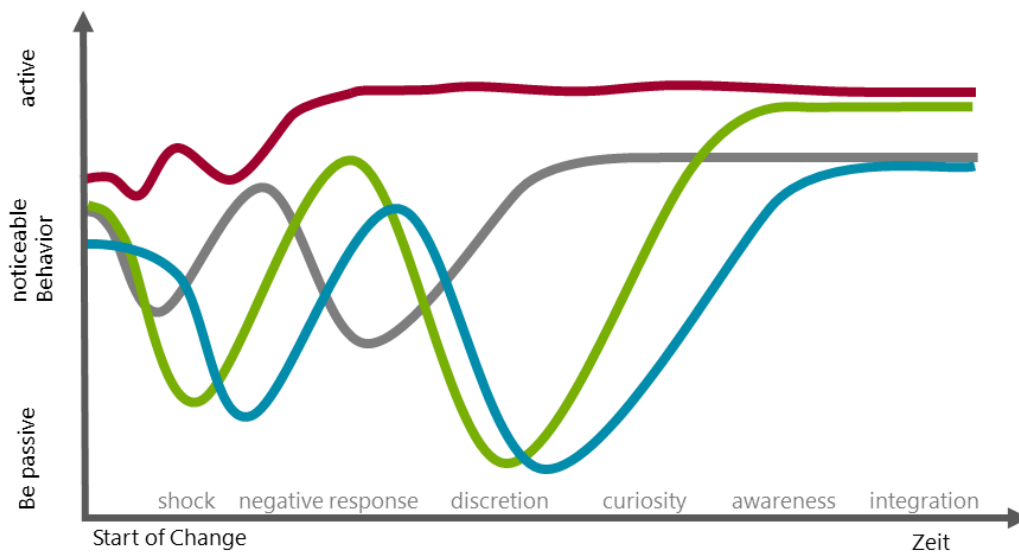
Erhalten

Um einen Change nachhaltig zu verankern, müssen die Veränderungen beobachtet und bewertet werden. Feedback-Schleifen und Monitoring-Mechanismen ermöglichen dabei eine Analyse des Veränderungserfolges und bilden die Basis für weitere Maßnahmen. Dabei gilt: Nach dem Change ist vor dem Change. Daher sind die nächsten Schritte sowie folgende Change-Prozesse zu definieren.

So empfinden Mitarbeiter die Veränderungen

Typischerweise durchläuft jeder Mitarbeiter im Rahmen des Change Managements folgende Phasen: Erster Schock, Ablehnung, Zurückhaltung, Neugier, Akzeptanz und Integration. Doch je nach Persönlichkeit und Erfahrungen können

Länge und Intensität der Empfindungen sehr unterschiedlich sein. Manche Nutzer akzeptieren die Veränderungen sehr schnell, andere bleiben lange skeptisch. Das Change Management hat alle diese Verhaltensweisen zu berücksichtigen.



Fazit

Ein strukturiertes Change Management lohnt sich. So profitieren Unternehmen von einer schnelleren Akzeptanz durch die Mitarbeiter, einer größeren Reichweite der Veränderungsprozesse und höherer Effizienz der neuen Arbeitsabläufe. Dafür müssen jedoch über sämtliche Management-Ebenen hinweg, die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen und ausreichend Kapazitäten bereitgestellt werden, um die Veränderung zu begleiten.

Schließlich ist Change Management eine ebenso strategische Investition in die Zukunft des Unternehmens wie die Einführung eines neuen Tools. Denn nur, wenn die ständigen Veränderungen dediziert begleitet werden, lassen sich die damit einhergehenden Ziele erreichen. Daher bildet ein umfassendes Change Management, das bereits zu Beginn jeden Projektes startet, einen zentralen Schlüsselfaktor für den Erfolg.

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an Standorten in Europa, den USA und Kanada.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

