

# Change Management in der Praxis

## Folge 3 „Call-a-Change“

### Unser Autor



Dr. Tim Rau, Geschäftsführer der Rau Consultants GmbH (seit 1975 Beratung der Lebensmittelindustrie bei Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung/Change Management; rau-consultants.de)



**A**uch in der Milchwirtschaft ist mittlerweile nichts beständiger als der Wandel. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht vor allem darin, das Tagesgeschäft aufrecht zu erhalten und gleichzeitig notwendige strategische Veränderungen konsequent und erfolgreich zu gestalten. Die Rau Consultants haben über 100 Veränderungs- und Umsetzungsprojekte begleitet. Dabei haben sich in der Praxis häufig zu beobachtende Change Management Ansätze herauskristallisiert, die in einer sechsteiligen Reihe mit ihren Vorteilen und

6-teilige Reihe „Change Management in der Praxis“:

1. McChange
2. Change-it-Yourself
3. Call-a-Change
4. Rennie
5. Energy Shot
6. Baldrian-Tropfen

Fallstricken dargestellt werden. Nachdem sich Folge 2 mit dem Ansatz „Change-it-Yourself“ befasste, bei dem der Chef selbst kocht mit Zutaten aus dem eigenen Garten und hausbackenem Charme, soll in dieser Folge der gegensätzliche Praxisansatz „Call-a-Change“ betrachtet werden.

### Full-Service von Profis

Dieser Ansatz ist in der Praxis häufig anzutreffen, wenn Führungskräfte und Organisation für ein Veränderungsprojekt zu wenig Zeit und Ressourcen aufbringen können oder wollen. Beim „Call-a-Change“ in Reinform wird das Management des kompletten Veränderungsprozesses an externe Experten ausgelagert, von der Analyse über die Konzeption bis hin zur Umsetzung der Maßnahmen. Am Markt gibt es einige

Zutaten:

- Outsourcing an Full-Service-Anbieter
- Erprobte, professionelle Maßnahmen
- Konzeption und Umsetzung von externen Change-Profis

Change- oder Implementierungsberater sowie Interims-Manager, die allein oder unter dem Dach einer Beratung bzw. Agentur diesen Full-Service anbieten. Diese verfügen meist über einen Fundus erprobter Konzepte und professioneller Maßnahmen. Mit der Wahl des externen Anbieters wählt man meist auch eine bestimmte Change-Philosophie, die dieser vertritt. Die Auswahl des externen Partners hat also weichenstellende Wirkung für die Art und den Erfolg des Veränderungsprozesses.

### Bei schwierigen Themen

„Call-a-Change“ ist in der gesamten Bandbreite von Veränderungsprojekten anzutreffen. Hier werden grundsätzlich fehlende interne Kapazitäten und Kompetenzen durch externe ersetzt. Daher greift man besonders häufig auf diese Outsourcing-Lösung bei Themen zurück, die aufwändig oder schwierig erscheinen. Zeitlich aufwändig sind zum Beispiel groß angelegte Implementierungen von IT-Systemen oder die Umsetzung eines neuen Prämiensystems in der Flächenorganisation des Vertriebs, wenn kurzfristig intensive Umset-

Servierbeispiel:

- Alle Arten von Veränderungsprojekten
- Insbesondere aufwändige oder schwierige Themen

zungsunterstützung erforderlich ist. Auch bei neuen oder einmaligen Veränderungsthemen holt man sich die Kompetenzen oft von außen, anstatt sie intern aufzubauen. Und schließlich holen Führungskräfte externe Change-Manager häufig ins Haus, wenn unpopuläre Entscheidungen gegen Widerstände getroffen und umgesetzt werden müssen, wie beispielsweise bei Kosteneinsparungen oder Stellenabbau. Den Wunsch, Externe als Boten schlechter Nachrichten einzusetzen ist menschlich, nachvollziehbar und kann helfen, den sozialen Frieden zu wahren.

### Entlastung der Organisation, aber geringe Verankerung

Die Vorteile von „Call-a-Change“ liegen auf der Hand, wenn man Konzeption und Umsetzung von Veränderungsprozessen in professionelle Hände externer Profis legt. Konzeption und Maßnahmenbündel sind meist aus einem Guss, stimmig, sauber ausgearbeitet und bereits in der Praxis bewährt. Man sollte jedoch nicht zu schnell auf Standardlösungen setzen, die ggf. nur

oberflächlich überzeugen, jedoch manchmal das spezifische Problem nicht im Kern erreichen oder nicht auf die individuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens passen. Der Vorteil der Entlastung von Führungskräften und internem Projektteam durch Outsourcing ist offensichtlich, birgt jedoch die Gefahr, dass dies zu Lasten von Vorbildfunktion der Führungskraft und Identifikation der Mitarbeiter geht. Die direkten Kosten für den umfassenden Einsatz externer Experten mit marktüblich relativ hohen Tagessätzen sind bei diesem Ansatz am höchsten und übersteigen noch häufig das ursprüngliche Budget, wenn das Projekt nicht in der geplanten Zeit abgeschlossen werden kann oder man auch nach Abschluss auf externe Unterstützung angewiesen ist. Insbesondere bei Projekten mit sogenannter Fremdbeatmung, verpufft der Veränderungseffekt, nachdem die ständige Unterstützung, Kommunikation und Steuerung mit der Beauftragung externer Partner enden. Aus diesem Grund und weil beim Veränderungsprojekt selbst kaum interne Kompetenzen aufgebaut werden, kann man sich schnell in einer externen Abhängigkeit wiederfinden, von der so manche Berater oder Agenturen gut leben können.

### **Mit interner Beteiligung eine gute Mischung**

Auf Basis der Praxiserfahrung ist zu empfehlen, vor allem bei Methodenkompetenzen, die intern fehlen sowie bei operativer Ausarbeitung der Maßnahmen auf die Unterstützung externer Experten zu setzen. Initiieren und Umsetzen von Veränderungen gehört jedoch zu den wichtigen Führungsaufgaben, die man nicht delegieren kann. Daher sollte grundsätzlich die Führungskraft sichtbar vor oder zumindest hinter dem Projekt stehen. Außerdem

#### **Zubereitungs-Empfehlung:**

- Externe Methodenkompetenz und Umsetzungsunterstützung
- Plus interne Vorbildrolle und Individualität

sollten auch Mitarbeiter nach Möglichkeit frühzeitig eingebunden werden, um Akzeptanz und Anschlussfähigkeit zu erhöhen und um Kompetenzen für zukünftige Veränderungsprojekte aufzubauen. Eine Mischung aus den Reinformen der Ansätze „Change-it-Yourself“ (siehe Folge 2) und „Call-a-Change“ vereint daher die jeweiligen Vorteile und kompensiert die meisten Risiken bzw. Nachteile.