

Change Management in der Praxis

Folge 2 „Change-it-Yourself“

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)



Auch 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 in unterschiedlichen Rollen mehr als 100 Veränderungs- und Umsetzungsprojekte begleitet. Dabei haben sich in der Praxis

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

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

häufig zu beobachtende Change Management Ansätze herauskristallisiert, die in einer sechsteiligen Reihe mit ihren Vorteilen und Fallstricken dargestellt werden. Nachdem sich Folge 1 mit dem Thema „McChange“ befasste, soll nachfolgend der Praxisansatz „Change-it-Yourself“ betrachtet werden.

Zutaten aus dem eigenen Garten

Diesen Ansatz kann man in der Praxis häufig in kleineren Strukturen oder bei eigentümergeführten Unternehmen beobachten. Wie der Name in Anlehnung an „Do-it-Yourself“ bereits ahnen lässt, beruht dieser Ansatz darauf, dass hier der Chef selbst kocht, mit Hilfe von Kapazitäten und Know-how aus der eigenen Organisation und Methoden des gesunden

Zutaten:

- Hier kocht der Chef selbst
- Zutaten aus dem eigenen Garten
- Im eigenen Sud geschmort
- Hausbackener Charme

Menschenverstands oder die sich bereits bei ähnlichen Herausforderungen im Unternehmen bewährt haben. Eine Vielzahl von Fachbüchern und offenen Seminaren gibt zusätzlich methodische Inputs, die an individuelle Bedarfe und Möglichkeiten angepasst werden. Demzufolge sind hier die Zutaten bei Veränderungsprojekten z.B. auch weniger Hochglanzbroschüren als Aushänge am Schwarzen Brett oder Mitarbeiter-Mitteilungen und weniger Event-Veranstaltungen als Versammlungen in der Kantine. Vor allem dieser etwas hausbackene Charme macht diesen Ansatz aus.

Breites Anwendungsfeld

Typische „Servierbeispiele“ für diesen Praxisansatz gibt es eigentlich nicht.

Servierbeispiel:

- Besonders bei kleinen Unternehmen / Einheiten
- Gesamte Bandbreite von Veränderungsprojekten

„Change-it-Yourself“ ist in der gesamten Bandbreite von Veränderungsprojekten anzutreffen wie z.B. bei Einführung von neuen Führungs-, Anreiz- und Vergütungssystemen, von Ideenmanagement bzw. betrieblichem Vorschlagswesen, Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements oder auch Mitarbeiterbefragungen bzw. Betriebsklimaanalysen. Insbesondere Lösungen, die überwiegend im Haus entwickelt wurden und der Unternehmensführung persönlich wichtig sind, werden auch selbst mit der „Hand am Arm“ und hausgemachten Umsetzungsmaßnahmen eingeführt. Bei Standard-Lösungen von externen Anbietern hingegen, wie z.B. IT-Systemen, werden auch meist deren Standard-Umsetzungsmaßnahmen übernommen.

Hoher kultureller Fit und Vorbild

Die Vorteile von „Change-it-Yourself“ liegen auf der Hand. Umsetzungsmaßnahmen, die aus der eigenen Organisation stammen und sich ggf. bereits bewährt haben, weisen einen hohen kulturellen Fit auf, erreichen also ihre Zielgruppe und stoßen auf Akzeptanz. Der wichtigste Vorteil

Nährwertampel:

- Chef ist Vorbild
- Hohe Identifikation
- Kultureller Fit
- Trial and Error
- Aufwand für Chef
- Vermeidbarer Fehler
- Typische Fallen

ist das Signal, dass sich der Vorgesetzte, häufig der Unternehmer selbst, um die Veränderung persönlich kümmert, mit gutem Beispiel vorangeht und damit eine wichtige Vorbildfunktion übernimmt. Diese beiden Aspekte bilden zusammen eine hervorragende Grundlage für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Neuen. Außerdem spart das Unternehmen Honorare für Change-Konzepte externer Experten und die Begleitung durch externe Change-Manager bzw. Prozessberater.

Risiko vermeidbarer Fehler

Dem gegenüber liegen die Nachteile jedoch ebenfalls auf der Hand und sind in der Praxis immer wieder zu beobachten. Da die Vorgesetzten selten Experten für die methodisch-operative Umsetzung von Veränderungsprojekten sind, birgt der Trial-and-Error-Ansatz das Risiko vermeidbarer Fehler. Oft wird in typische Fallen getappt, wie beispielsweise das zu späte oder zu geringe Einbinden von Betroffenen, mangelnde Zielgruppenorientierung in der Kommunikation oder

schlicht bei der Reihenfolge von Veränderungsschritten, indem beispielsweise erst zusammen mit oder sogar nach einer Qualifizierungsmaßnahme informiert und mobilisiert wird. Gerade bei fundamentalem oder radikalem Wandel wird das „Neue“ manchmal auch besser mit „neuen Umsetzungsmaßnahmen“ eingeführt. Vordergründig spart „Change-it-Yourself“ Beraterhonorare. Jedoch wird meist der hohe Aufwand durch die Beanspruchung des Vorgesetzten unterschätzt. Unter dem Strich kann solch ein Projekt dann sogar deutlich teurer werden als mit externer Unterstützung. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich der Vorgesetzte gerade bei längeren und schwierigen Implementierungsprojekten nicht bis zum Schluss ausreichend selbst darum kümmern kann und damit dem Projekt die „Puste ausgeht“ bzw. erwartete Ergebnisse nicht voll wirksam werden.

Zusammen mit externem Know-how

Daher ist auf Basis der Praxiserfahrung zu empfehlen, die Individualität und

Vorbildrolle mit externer Methodenkompetenz zu verbinden, um die großen Vorteile dieses Ansatzes voll zu nutzen. Dies ist meist eine wirksame und zugleich kosteneffiziente Kombination. Bereits wenige Workshops oder wenige Termine im Rahmen eines Methoden-Coachings können wertvolle Hinweise zu wichtigen Stellhebeln, bewährten Konzepten, erfolgreichen Maßnahmenumsetzungen sowie Anpassung an individuelle Gegebenheiten bringen. Außerdem kann es hilfreich sein, vor allem Ausgestaltung und Umsetzungshilfen für einzelne Maßnahmen an externe Experten zu delegieren. Die starke Beteiligung interner Personen am aktiven Gestaltungsprozess zusammen mit dem Methodeninput von außen helfen zusätzlich die Veränderungsfähigkeit zu verbessern, also ähnliche Herausforderungen in Zukunft noch besser zu meistern.

Zubereitungs-Empfehlung:

- Interne Vorbildrolle und Individualität
- plus externe Methodenkompetenz und Umsetzungsunterstützung