

SGP CHANGE MANAGEMENT SCREENING

01.05.2018



EXECUTIVE SUMMARY

Dieser Artikel beschreibt eine effiziente und zielorientierte Vorgehensweise bei der Begleitung und Umsetzung von Change-Management Projekten.

Alexander Kieper

SGP Management Consultants GmbH
München

DEFINITION:

Change-Management bezeichnet das planvolle Management von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand hin zu einem Zielzustand.

Dabei müssen die fortlaufenden Veränderungen der Strukturen einer Organisation an die sich wandelnde Umwelt- und Rahmenbedingungen angepasst werden. Dazu sind die langfristigen übergreifenden Entwicklungsprozesse des Unternehmens mit zu betrachten.

Die Hauptaufgabe von Change-Management ist es, gezielt und aktiv, strategisch klug und wirkungsvoll in die Anpassungsprozesse einzugreifen. In gelungenen Change-Prozessen werden die Einzelschritte rechtzeitig und nachhaltig geplant, gesteuert, kontrolliert und stabilisiert.

Der Unterschied zur reinen Organisationsentwicklung ist das die jeweiligen Veränderungsziele im Hinblick auf Strategien, Strukturen, Geschäftsprozesse oder finanzielle Ressourcen nicht einfach von außen (Berater oder Management) vorgegeben, sondern unter Einbezug der betroffenen Menschen entwickelt, werden.

Zudem zielen die Veränderungen nicht einseitig auf die Produktivität ab und damit auf die finanziellen Interessen der Eigentümer, sondern in gleicher Weise auf das Wohlergehen und die Interessen der betroffenen Mitarbeiter.

Dieses Gleichgewicht an Ordnung, Stabilität und Agilität kann über die richtige Balance der folgenden drei Ebenen in Change- und in Transformations-Szenarien erreicht werden:

1. Eine klare Strategie
2. Transparente Organisation & Prozesse
3. Einbindung der Unternehmenskultur

Alle erfolgreichen Change-Konzepte fokussieren sich ausnahmslos entlang dieser der drei Ebenen.

AKTUELLE SITUATION UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN:

Aktuell ist die Lage branchenübergreifend vergleichbar: Technologische Entwicklungen überschlagen sich, Innovationszyklen verkürzen sich, die zunehmend globalisierten Märkte entwickeln eine dynamische Komplexität und gesellschaftlich-politische Veränderungen wirken bedrohlich.

Disruptive Szenarien und die fortschreitende Digitalisierung können das eigene Geschäftsmodell schlagartig in Frage stellen. Andererseits stehen diese Entwicklungen der Sehnsucht vieler Menschen in Organisationen nach Stabilität, Ruhe und Ordnung geradezu diametral entgegen.

Die zentrale Herausforderung lautet somit: Wie können Unternehmen sowohl ihre Leistungsfähigkeit als auch ihre Strukturen so entwickeln, dass in diesen Veränderungen die eigene Marktstellung gestärkt und als zukünftiger Erfolg sichergestellt wird?

Neben dem zentralen Anliegen einer gesunden Geschäftsentwicklung sollten insbesondere die Menschen in Organisationen gezielt gestärkt werden, um die im Wandel notwendigen Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

ERFOLGSFAKTOREN:

- Klare Ziel Definition und Konzeption
- Ist-Analyse und Führungskräfte Workshop für Multiplikatoren
- Das richtige Change-Management Team
- Abholen der Belegschaft und Management
- Vorbildfunktion des Managements
- Aktives Umsetzungs-Controlling
- Aktive Verwendung des KVP Ansatzes

ERFOLGSKILLER:

- Ziele sind nicht klar definiert oder verstanden worden
- Unkenntnis wirksamer Change-Management Methoden
- Kein klares Konzept vorhanden
- Machtkämpfe unter Management und Mitarbeitern
- Keine Treiber und Promotoren
- Keine ausreichenden Ressourcen für die Umsetzung
- Keine sichtbare Unterstützung und Kommunikation durch die Geschäftsleitung für das Projekt
- Soziale Normen und die gemeinsamen Werte werden nicht mitgewandelt
- Schnelle Erfolgsergebnisse werden nicht sofort ins Unternehmen kommuniziert

CHANGE-MANAGEMENT PROZESS KETTE:

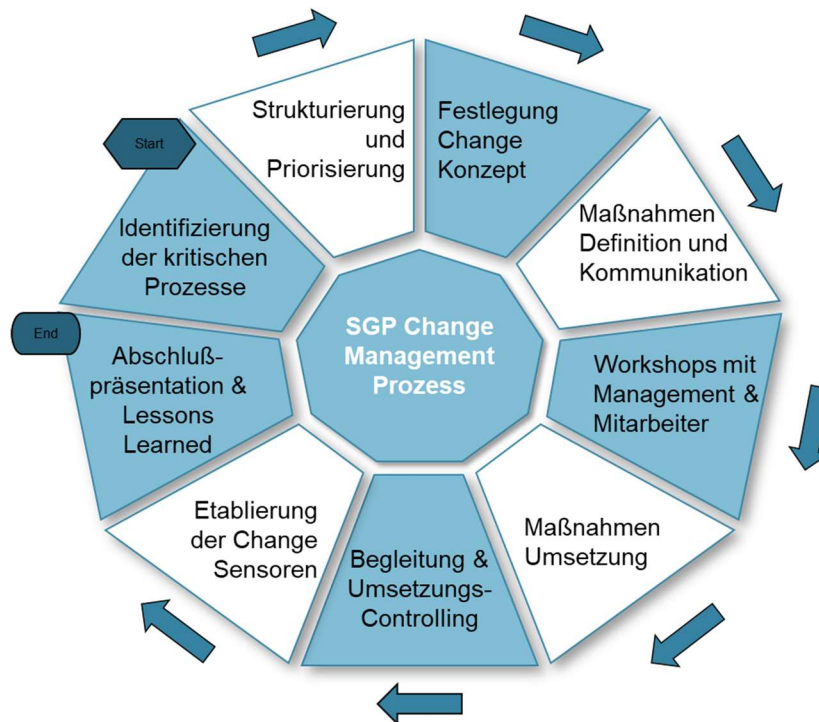


Abb. 1 SGP Change-Management Prozess Kette

Der SGP Change-Management Prozess ist geprägt von einem hohen Maß an Kommunikation und Umsetzungscontrolling und setzt sich wie folgt zusammen:

- Identifizierung der Change Prozesse durch den SGP Führungskräfte Workshop
- Strukturierung der kritischen Change Prozesse nach Themen und Verantwortlichkeiten
- Priorisierung der Change Prozesse
- Festlegung des Change Konzepts mit Auswahl des Change Teams
- Festlegung von Maßnahmen, Rollen und Regeln zur Erreichung des Change Konzepts (Wer macht was bis wann?)
- Durchführung von Change-Schulungen mit GF, dem Management und den Mitarbeitern
- Maßnahmen Umsetzung
- Begleitung der Umsetzungen & Controlling
- Etablierung eines regelmäßigen Change Sensors (KAIZEN Ansatz)
- Abschluss Präsentation & Lessons Learned

CHANGE MANAGEMENT TEAM AUSWAHL:

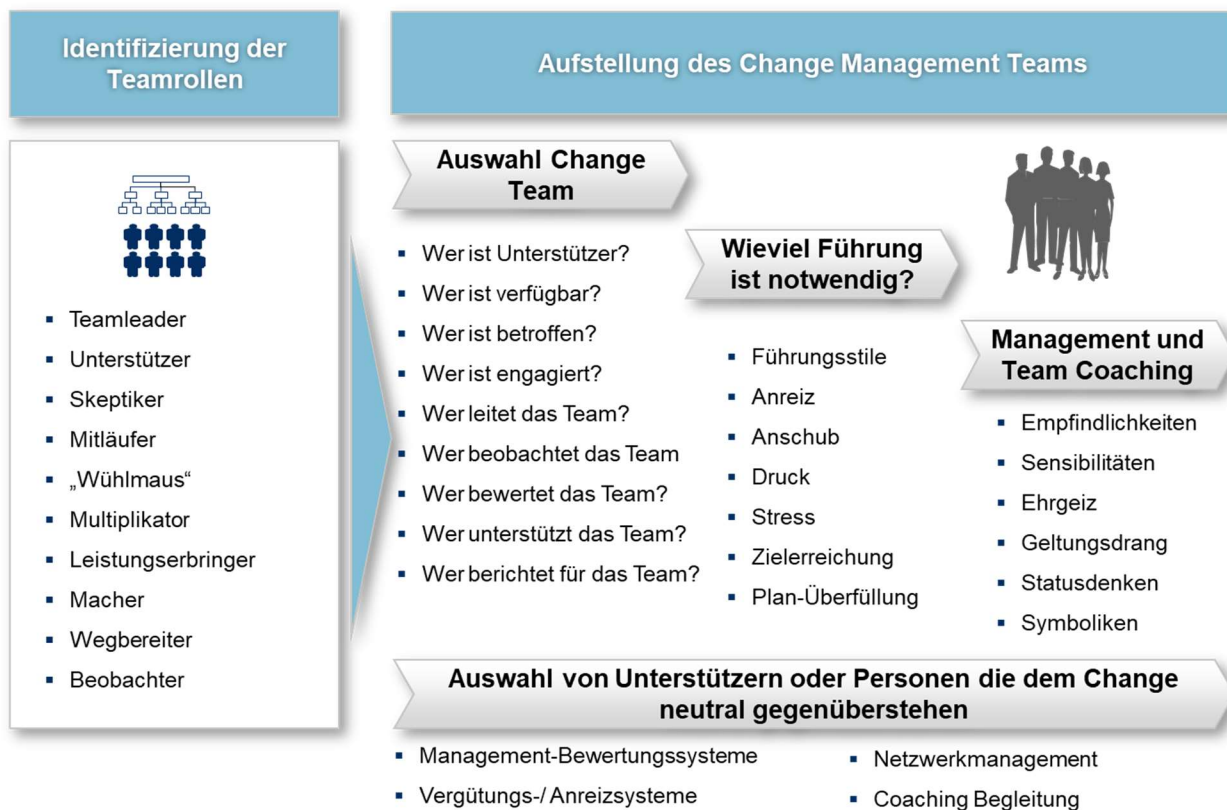


Abb. 2: Change-Management Team Auswahl

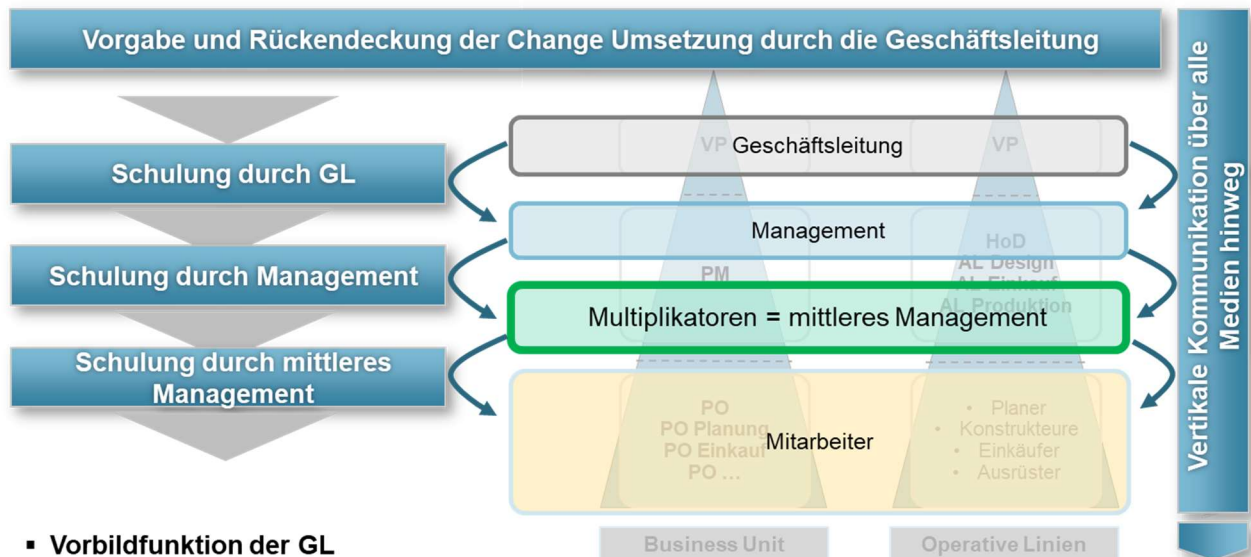
Der wichtigste Punkt für die erfolgreiche Umsetzung des Change-Management Projektes ist die Auswahl des richtigen Change-Management Teams.

Dabei sollte man beachten, dass für das Team, Mitarbeiter ausgewählt werden, die dem Change-Management Projekt positiv oder neutral gegenüberstehen und die als aktive Treiber des Change-Management Prozesses fungieren müssen.

Dies können Meinungsmacher, Multiplikatoren, Unterstützer, etc. sein. Gegner, Bremser oder Skeptiker gegenüber dem Change Prozess sollen nicht im Projektteam sein, da diese den Projektfortschritt negativ beeinflussen werden.

Dieser Personenkreis kann nur nachhaltig durch eine effektive und strukturierte Umsetzung und Kommunikation aus dem Projekt heraus von den Vorteilen des Change überzeugt werden.

ZIELGRUPPENORIENTIERTE KOMMUNIKATION:



- **Vorbildfunktion der GL**
- **Zielgruppenorientierte Kommunikation** und Coaching von **oben nach unten**
- **Die Multiplikatoren** kommen meistens aus dem **mittleren Management**, müssen aber auf diese Funktion vorbereitet und entsprechend geschult werden
- **Aktives und gewünschtes Feedback** der Mitarbeiter an Vorgesetzte und das Management

Abb. 3: Kaskadenkommunikation

Sehr bedeutsam ist die Zielgruppenorientierte Unternehmenskommunikation, die von oben nach unten erfolgen sollte und in der es für die Belegschaft sichtbar werden muss, dass die Geschäftsleitung hinter dem Change Managementprojekt steht. Diese Gruppen müssen zu Anfang identifiziert werden und in der Kommunikation entsprechend berücksichtigt werden.

Wichtig ist, dass zu Beginn des Projektes über eine Initial Kommunikation aus der Geschäftsleitung heraus, klar dargestellt wird, was Ziel, Auftrag und Umfang des Projektes ist und wer mit der Umsetzung des Projektes beauftragt ist.

Zudem sollte die Aufhängung des Projektes oder das PMO direkt unter der Geschäftsleitung als Stabstelle erfolgen. Der Vorteil, ist die Signalwirkung hin zur Belegschaft und kurze Kommunikationswege in die Geschäftsleitung.

Um die entsprechenden Zielgruppen im Unternehmen abzuholen werden Change Schulungen bzw. Workshops immer durch die direkten Vorgesetzte durchgeführt und somit der Rückhalt und die Bedeutung des Projektes für das Unternehmen nochmals unterstrichen.

Ein ebenfalls sehr bedeutender und nicht zu unterschätzender Punkt ist, ein wertschätzender Umgang durch stetige und offene Kommunikation mit Management und Belegschaft in allen Phasen des Change Prozesses. Dies ist der hohe Garant dafür, dass die Umsetzung der Veränderungsprozesse erfolgreich durchgeführt werden, die Mitarbeiter motiviert bleiben und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gestärkt hervorgeht.

EINFÜHRUNG DES CHANGE-MANAGEMENT OFFICES:

Aufgaben eines KVP Office oder Change Office:

- Aktive Kommunikation über den Stand der Umsetzung ins Management und die Belegschaft
- Planung von Workshops und Schulungen um Management und Mitarbeiter abzuholen
- Aktives Umsetzungscontrolling
- Konsequenzen bei regelmäßigen Terminverzug (Lessons Learned!)
- Best Practice Sharing
- Bewertung aktueller Stand der Change Umsetzungen im Unternehmen
- Erfolgreicher Abschluss des Projektes

Aufgabe von regelmäßigen Change Sensoren:

- Abfrage aktueller Umsetzungsstand
- Was läuft gut? Was läuft schlecht? Wo sind Barrieren?
- Wo gibt es noch Handlungsbedarf?
- Wie weit ist die Kommunikation, das Verständnis und die Akzeptanz der Change Prozesse?
- Werden die neuen Rollen, Regeln und Verantwortlichkeiten angenommen und umgesetzt?

Regelmäßiges Ergebnis Feedback an Mitarbeiter, Management und GF im Rahmen von Regel Meetings

TRETEN SIE MIT UNS IN KONTAKT

Unsere Social Media Kanäle helfen Ihnen zu unseren aktuellen Themen auf dem Laufenden zu bleiben:



Weitere Informationen finden Sie auf:
www.sgp-partners.de

KONTAKTE

Dr. Ing. Thomas J. Staiger
Managing Director
thomas.staiger@sgp-partners.de

Alexander Kieper
Management Senior Consultant
Alexander.Kieper@sgp-partners.de

Telefon +49 89 41 61 270-0