

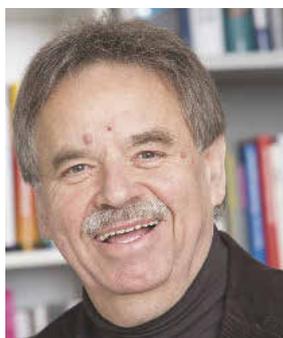
Change-Prozesse

„Harter Tobak für Kopf und Körper“

Klingt sanft, ist aber harte Arbeit für alle Beteiligten: Change, also Veränderung. Ein um seine Positionierung kämpfender Einkauf muss als cross-funktionale Organisation besonders sensibel bei Veränderungsprozessen vorgehen. Lesen Sie hier, wo Stolperfallen lauern und welche konkreten Umsetzungsmaßnahmen Erfolg versprechen.



Axel Koch
(Coach, Buchautor)



Walter Braun
(System-Management)



Axel Butterweck
(Schweizerische Post und Talent-net, CH)

Change-Prozesse führen über so manches Minenfeld. Keine neue Erkenntnis. Dennoch „scheitern 70 Prozent der Veränderungsvorhaben – und dies trotz der heute verfügbaren Fülle an Change-Management-Literatur und methodischen Ansätzen.“ Das zumindest meinen die Strategieberater von Valion in Bern. „Change-Prozesse sind harter Tobak für Kopf und Körper“, sagt **Dr. Axel Koch**. Der Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning erlebt immer wieder, dass Unternehmen Change als „positive Chance verkaufen“, viele Mitarbeiter das Ganze hingegen als „lästige Pflicht oder gar Bedrohung begreifen“. Faktoren wie Ängste und Gewohnheiten – „die Datenautobahnen im Gehirn“ (Koch) – würden von Verantwortlichen bei der Projektarchitektur vernachlässigt. Devise: „Wer nicht mitzieht ist raus – die Garantie fürs Scheitern“, sagt Axel Koch.

„Es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen“ – ein Spruch, mit dem Manager eine Machbarkeit suggerierten, die es de facto nicht gebe, betont Wirtschaftspsychologe **Walter Braun** (System-Management, Heiligenhaus). Change bedeute vor allem „Abwägen der Folgen und Neudenken von Arbeit“. Veränderung müsse als notwendig erkannt, aber insbesondere als sinnhaft und begehr-

lich wahrgenommen werden. Die meisten Transformationsprojekte scheiterten an den beiden letztgenannten Merkmalen. Insbesondere Mitarbeiter, die wenig unternehmerisch denken, fühlen sich durch Change fremdgesteuert. Und selbst bei Lernfreudigen kippen Stimmung und Bereitschaft schnell, wenn eine Melange aus subjektiv hemmenden Ereignissen den Kopf blockiert. Laut Koch sind das „zu viel Wandel, nicht aufgelöste Widersprüche, nicht kompensierte Zusatzbelastung, mangelnde Kommunikation, keine Wertschätzung bei Erfolgen“.

Glaubwürdigkeit ist schnell verspielt

Change-Management bietet die Chance, sich im Unternehmen cross-funktional mit Schnittstellen zu nahezu allen Abteilungen neu zu positionieren. Problem: Tools und Diagramme, Workshops und Ziele sind allenfalls Werkzeuge. Erst die intelligente Verquickung mit Komponenten wie Verstehen und Verständnis, Einsicht, Motivation, Balance und Horizont lässt ein fragiles Gebilde entstehen, das aber jederzeit wie ein Kartenhaus einbrechen kann. „Glaubwürdigkeit ist schnell verspielt, es gibt nicht unendlich viele Anläufe“, mahnt **Axel Butterweck**, bis 2017 CPO der Schweizerischen Post. Er ist seitdem als Programmleiter bei der Post CH aktiv und beglei-

tete auch ein umfangreiches Change-Projekt. Er rät, im Vorfeld genau zu definieren, was Veränderung im Einkauf bezweckt: „Eine vergrößerte Beschaffung mit Fokus auf Compliance? Oder eine Reorganisation, bei der Kosten innerhalb der Abteilung zu reduzieren sind?“ Beides habe eine spezielle Change-Situation und unterschiedliche Mitarbeiterreaktionen zur Folge. Wenn Einzelne sich gezwungen fühlten, beginne der Widerstand. „Der Umgang mit Unwilligen hängt vom Stand in der Hierarchie ab. Bei Mitarbeitern der unteren Hierarchiekette kann Verweigerung gar Entlassung bedeuten“, meint Butterweck, der auch als Geschäftsführer der Talent-net (CH) agiert. Psychologe Walter Braun versucht, auch Verweigerern Gehör zu verschaffen und so „individuellen Mehrwert“ erlebbar zu machen. „Kritiker sind oft kostenlose Berater. Ihr Nutzen geht verloren, wenn man sie als Nörgler abtut.“ In kritischen Fällen wendet Braun eignungsdiagnostische Kriterien an. Ein Drei-Stunden-Assessment erfasst Felder wie Inkompetenz, Motivationsdefizite und narzisstischen Geltungsdrang auf Kosten des Projekts bzw. anderer. Erst dann kann es heißen: Versetzung oder Trennung. „Wichtig ist, Effizienz und Effektivität nicht zu gefährden“, betont Braun. Bei der Einkaufsumstellung eines Krankenhauses mit 1500 Betten, Stroke

Unit, Ärztezentrum und ambulantem OP-Zentrum war nicht die Spezifikation von Pflichtenheften für die IT-Architektur eigentlicher Kern der Transformation. Es ging vielmehr um die Freisetzung von Motivation und Willen der unterschiedlichen Berufsgruppen. Walter Braun formte eine Projektgruppe mit Vertretern aus Pflege, Verwaltung, Medizin und Technik. Externe Moderatoren stimmten Pflichtenhefte übergreifend ab. In „Workshop-Infusions“ wurde klar, dass komplexe Vorhaben am besten zu bewältigen sind, wenn für alle Disziplinen gleiche Augenhöhe

stimmen darin überein, dass weder reine Fachberater aus dem Einkauf noch auf psychologische Wirkungsmechanismen spezialisierte Coaches echten Mehrwert schaffen. Die Kompetenzmischung mache es. Braun: „Wir müssen alle, die Veränderung steuern, die Menschen bewegen und verbinden sollen, zu pfiffigen Brückenbauern machen. Ihr Vorgehen muss zwingend partizipativ sein.“ Flaschenhals seien die Veränderungsagenten. „Wenn sie berücksichtigen, was einen Menschen antreibt, ängstigt oder begeistert, setzen sie Ressourcen der Beteiligten frei.“

Change-Wahnsinn: Wie man Fallen umgeht

Norma Demuro, Gründerin des Mainzer Unternehmens für digitale Lernlösungen Keeunit, rät, bei Change-Projekten zu einer Kombination aus Wissensvermittlung, erlebbarer Erfahrung und aktiviertem Dialog. Gamification-Ansätze via App könnten als Teil des Kommunikationskonzepts komplexe Themen in kleinen Lerneinheiten praxisnah verdichten: „Lernspiele führen zu höherer Akzeptanz. Durch Apps lassen sich alle Mitarbeiter erreichen, in der Verwaltung mit Einkauf und Vertrieb ebenso wie in der Produktion.“ Axel Butterweck empfiehlt, bei größeren Maßnahmen den Projektausschuss 14-tägig zusammenzurufen. Er setzt auf Klartext: „Die gewünschte Zukunft sollte so positiv wie möglich gezeichnet werden, ohne dabei negative Auswirkungen zu verheimlichen.“

Axel Koch verweist auf die Gesetze der Veränderungspsychologie. Das Tempo sollte nicht von außen vorgegeben werden. „Fokussierung ist wichtig – nicht zu viel auf einmal und kleine Schritte. Sonst passiert gar nichts.“ In seinem Buch „Change mich am Arsch“ (Econ, 2018) hat Koch eindrücklich dargelegt, wie Unternehmen Mitarbeiter und sich selbst „kaputtverändern – mit „verheerenden Auswirkungen“. Change habe viele Gesichter: freigestellte Leistungsträger, verramschte Fachkräfte, Frustrierte, Orientierungslose. Kochs Modell der Veränderungsbalance beschreibt ein Frühwarnsystem zur Lageeinschätzung mit Worst-Case-Szenarien und Boxenstopps zur Reflexion. Das Buch richtet sich vor allem an Mitarbeiter; aber auch Geschäftsleitung und Führungskräfte können vom schonungslosen Blick auf den „Change-Wahnsinn“ profitieren.

Die Autorin

Sabine Ursel,
freie Journalistin (Wiesbaden)



Bettina Bohlmann
(3p Procurement Branding)

praktiziert wird. Die Beschaffung ordert nun beispielsweise Sterilisationssets klinikspezifisch in drei Klassen. Projektergebnisse: Kostenersparnis, beschleunigte Prozesse, Anerkennung.

Gefragt: neue KPIs

Wirtschaftspsychologin **Bettina Bohlmann** rückt die Schnittstellenkultur in den Fokus. Für die Geschäftsführerin von 3p Procurement Branding sind „moderne KPIs, die Agilität und Innovationskraft sichtbar machen, neue Aushängeschilder für die Leistungsfähigkeit des Einkaufs“. Basis für kundenzentrierte Ideen und höhere Wertschöpfung: auf Transparenz, Diversität und Kollaboration ausgelegte Führungs- und Steuerungsinstrumente. Bohlmann: „Führungskräfte müssen schon heute durch schnelle Veränderungsgeschwindigkeit überzeugen. Auf die Change-Agenda gehört die Synchronisierung der Ziel-systeme ebenso wie die Übertragung von Entscheidungskraft auf divers aufgesetzte, agil agierende Teams, die ihre Ideen aus dem Lieferantennetzwerk ins Unternehmen wirksam einfließen lassen.“

Die Komplexität der aktuellen Transformationsprojekte verlangt von Beratern und Coaches ein erweitertes Kompetenzspektrum. Bettina Bohlmann und Walter Braun

TASKalfa
Multifunktionssysteme

SETZT BRILLANTE ERGEBNISSE INS RICHTIGE FORMAT



Präsentieren Sie beste Ergebnisse mit brillanten Farben im A3-Format. Die A3-Systeme der TASKalfa Serie überzeugen mit optimiertem Farbraum und extrem scharfem Druckbild. Und das Beste: Durch die hohe Druckgeschwindigkeit brauchen Sie nicht lange zu warten, wenn es zeitlich mal wieder knapp wird.

KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
Infoline 0800 187 187 7
www.kyoceradocumentsolutions.de

KYOCERA Document Solutions Inc.
www.kyoceradocumentsolutions.com