

Die Strukturen und Prozesse mit Erfolg verändern. Changemanagement

Datenbank

TEMA, Copyright WTI-Frankfurt eG

Deskriptoren

Change-Management; menschlicher Faktor; menschliches Verhalten;
Methodenentwicklung; Personalmanagement; Projektmanagement;
Unternehmenskultur; Unternehmens-Management; Veränderungsprozess

Abstract

Die meisten (Groß-)Unternehmen haben viel Erfahrung im Managen von Projekten, die auf eine Neugestaltung ihrer Organisation und effektivere Arbeitsprozesse abzielen. Trotzdem werden die strategischen und betriebswirtschaftlichen Ziele häufig nur teilweise erreicht. Eine zentrale Ursache hierfür ist die einseitige Ausrichtung der Unternehmensleitung auf die Umgestaltung der Strukturen bei Vernachlässigung der kulturellen Aspekte und die engen Wirkungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Dimensionen eines Changeprozesses. Nicht ausreichend bedacht wird beim Planen von Umgestaltungsprojekten oft, dass sich auch die Arbeitsprozesse und -inhalte vieler Mitarbeiter in miteinander verkoppelten Bereichen verändern. Oft müssen für Mitarbeiter neue Aufgabenfelder gefunden werden. Entsprechend groß sind häufig die Ängste vor einer Veränderung der Arbeitsprozesse und -strukturen. Wird die kulturelle Ebene von den Projektverantwortlichen unterschätzt, führt dies in der Praxis oft dazu, dass sich latente Ängste der Mitarbeiter zu massiven Widerständen gegen das Neue verfestigen. Im Beitrag werden sieben Phasen von typischen Changeprozessen erläutert. Diese reichen von den Phasen der unklaren Vorahnung künftiger Veränderungen über die Phasen von Schock und Abwehr bis zur rationalen Akzeptanz des Unausweichlichen, gefolgt von den Phasen der emotionalen Akzeptanz und der inneren, vorbehaltlosen Öffnung und der grundlegenden Neuausrichtung der Selbst-, Team- und Unternehmensdefinition. Danach steigt die Systemleistung deutlich über das Niveau vor dem Veränderungsprozess. Die sieben Phasen zeigen sich bei jedem Changeprojekt mehr oder minder ausgeprägt. Also sollten die Führungskräfte diese bereits beim Planen vom Changeprojekten berücksichtigen und sich überlegen, wie auf die jeweiligen emotionalen Zustände der Mitarbeiter reagiert werden könnte. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen den Veränderungsprozess wie geplant durchläuft und die damit verbundenen (betriebswirtschaftlichen) Ziele erreicht werden.

Autor

Kraus, Georg

Institution

Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, DE

Quelle

t & m. Technologie und Management * Band 65 (2016) Heft 3, Seite 32-34 (3
Seiten, Bilder)