



## Erfolgreiche Veränderung: Praxisbeispiel

- Zwei Jahre vermeidbare Kosten, unnötige zeitliche Verzögerungen
- Erfolg mit dem richtigen Change - Ansatz

**Hinweis:** Über Kunden und Internas sprechen wir nicht. Deshalb ist der Praxisbericht verfremdet. Erkennbar bleiben jedoch Ausgangssituation, unser Vorgehen und das Ergebnis

### 1. Die Situation

Bereich Kundenservice eines norddeutschen Unternehmens: 1.000 Mitarbeiter sind beschäftigt, deren Qualifikation, Qualität und Akzeptanz beim Kunden einer der zwei strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens ausmachen. Nr. 1 im Markt.

2009 installierte man eine Projektgruppe mit vier Projektteams, die konkrete Vorschläge für den Bereich Kundenservice für 2011 bis 2015 erarbeiten und vorstellen sollte; Eckdaten:

- Kundenfreundlichere Organisation,
- schnellerer Auftragsdurchlauf,
- Entlastung von administrativen Aufgaben.
- optimiertes EDV-System,
- Anpassung des Entgeltsystems,

Zwei Projektmanager wurden zu 100 % von ihrer bisherigen Arbeit freigestellt, Mitglieder der vier Teams jeweils viele Tage während des Jahres. Es gab schriftlich formulierte Ziele.

Eine Managergruppe (Lenkungsausschuss) ließ sich laufend Ergebnisse präsentieren. Man entschied über viele Vorschläge positiv, begrüßte das vorgeschlagene Grobkonzept "Service 2010" ausdrücklich.

### 2. Die Bilanz zwei Jahre nach Start

Nach 2 Jahren Projektarbeit: Nichts wurde bisher umgesetzt, der Lenkungsausschuss traf mehrfach Entscheidungen wie: Konzept hier konkreter machen, dort überarbeiten. Oder: so funktionieren das nicht, aber die ausformulierte Servicestrategie sei in Ordnung. Die Projektleitung verwies darauf, dass der Lenkungsausschuss in den zwei Jahren widersprüchliche Entscheidungen traf. Gekontert wurde, man solle endlich einen klaren Projektplan vorlegen.

Formale Vorgehensweisen wurden kraftvoll gefördert: Vorlagen für den Lenkungsausschuss seien unbedingt 1 Woche vor der Sitzung abzugeben (aber nur 1 - 2 von 8 Mitgliedern lassen sie "quer"). Oder: Die Qualität der Präsentationen sei unbedingt zu verbessern.



Die Projektmanager waren kurz davor, die Aufgabe frustriert abzugeben oder gar wegzugehen: Sie haben die Orientierung verloren und verstanden das "Hü-und-Hott" nicht mehr. Frust machte sich breit und "Dienst nach Vorschrift": man machte nur noch das, was der Lenkungsausschuss gerade wieder entschied.

### 3. Der Hintergrund

Was war los? Die Veränderungspläne waren gut, das Veränderungsmanagement war schlecht. Vor allem die kritische Übergangsphase „alt zu neu“ wurde unzulänglich geplant.

- Die Arbeitnehmerseite war ständig im Projekt vertreten, entschied mit, insgeheim befürchtete man aber negative Auswirkungen auf das Entgeltsystem.
- Zwei Bereichsleiter befürchteten, dass sie Ansehen verlieren oder einige wenige Kompetenzen abgeben mussten (für eine akzeptierte Optimierung des Servicebereiches!).
- Projekt- und Teammitglieder machten Stimmung gegen die eigenen Vorschläge.
- Der Lenkungsausschuss mauerte ideenreich und viele andere Abwehrhaltungen und Widerstände traten auf.
- usw.

Diese (und andere) Hintergründe fanden wir rasch heraus mit unserem Beratungsansatz. Inzwischen geht es in großen Schritten voran.

Widerstände, Verteidigungen und Formalismus sogten die Energien auf, die eigentlich für Planung und Umsetzung der Neuerung reserviert sein müsste: Effizienzverluste.

Das heutige Organisationssystem sollte de facto aufrecht erhalten bleiben, allen Zustimmungen zur Vision "Service 2015" zum Trotz: erste praktikable Schritte für die Umsetzung sah man nicht und die Kraft der Unzufriedenheit mit dem heutigen Zustand war nicht groß genug für eine Veränderung.

So wurde geplant: die Ziele waren ein "unausgegrenzter" Kompromiss, die Schlüsselpersonen/-abteilungen (fördernde und bremsende) wurden ebenso ungenügend berücksichtigt wie die Auswirkung von Veränderung im Zusammenspiel der ökonomischen, sozialen und technischen Komponenten einer Organisation.

- Zwei Jahre ungenügendes Veränderungsmanagement:  
was mag das wohl in Euro und an vertaner Leistungsmotivation gekostet haben?



#### 4. Der neue Ansatz im Veränderungsmanagement

Inzwischen geht es in großen Schritten voran. Warum?

Wir haben unseren Ansatz eingebracht. In kurzer Zeit definierten wir die Kernzielsetzung, die nach zwei Jahren Projektarbeit im dritten Halbsatz eines Managers versteckt war. Niemand nahm sie bisher auf.

Wir konzipierten die Übergangsphase als relativ stabile Phase, so dass viele Befürchtungen und Abwehrhaltungen jetzt überflüssig wurden: Effizienz und Arbeitszufriedenheit stiegen.

Die Projektleiter wurden qualitativ gestärkt, "Brücken" zwischen den maßgeblich Beteiligten gebaut. Gerade beschloss man, die ersten Pilotprojekte zu realisieren. - Und vieles mehr.

Unser Ansatz brachte das Unternehmen auf einen effizienten Veränderungskurs.

Ist der geschilderte Fall eine besondere Ausnahmesituation?

Wir glauben, nein; wir wissen: nein.

Patentrezepte haben auch wir nicht. Aber vielleicht die richtigen Schlüsselfragen und eine gute Arbeitsweise?