

Quo vadis Changemanagement?

Veränderungs-
management

Von Ralf Golanowsky

Sind die viel kommunizierten, anstehenden großen Veränderungen in der Wirtschaft wie Digitalisierung, Industrie 4.0, Big Data usw. wirklich so neu? Mitnichten. Veränderungen gab es immer schon. Das muss auch so sein, denn nur so werden Entwicklung und Fortschritt von Unternehmen ermöglicht. Eines ist aber sicher, die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt rasant zu.

Die aktuellen Themen, die auf die verschiedenen Wirtschaftszweige zukommen, haben durchaus das Potenzial massiver Umbrüche. Die eigentlichen Veränderungen werden dabei zwar durch technische Themen getrieben (bspw. wird die Elektromobilität ganze Branchen verschwinden lassen, denn wer braucht dann noch Zylinderkopfdichtungen oder Kolben?), doch die eigentliche Revolution passiert viel mehr bei den Menschen.

Arbeit und privates Leben wachsen weiter zusammen. Neues, anderes Wissen ist erforderlich. Gleichzeitig stehen wir mitten in gesellschaftlichen Veränderungen. Die Erwartungshaltung der sogenannten Generation Y, der heutigen 20- bis 34-Jährigen, ist komplett anders. Nur noch 13 Prozent wollen Führungsverantwortung übernehmen, dagegen wollen 75 Prozent persönliche und fachliche Fähigkeiten verbessern. Wir werden uns nicht nur an einen Fachkräftemangel gewöhnen müssen, der Führungskräftemangel steht schon vor der Tür. Gut dass die „Alten“ immer länger arbeiten und fitter sind denn je. Doch können diese den digitalen Schrittmachern folgen, um ihr Wissen und Können weiterzureichen? Demographie muss immer an mindestens zwei Seiten der Alterspyramide passieren.

Bei den Dienstleistungen sieht es nicht viel anders aus. Die Nachfrage bleibt, aber auch sie ändert sich weiter. Ein Smartphone ersetzt viele frühere Sekretariatsarbeiten. Für Diktate oder Reisebuchungen gibt es bestens funktionierende digitale Lösungen. Selbst Mediziner bekommen digitale Konkurrenz. Bereits heute können Rechner in 10 Minuten 20.000 klinische Studien auswerten und damit recht sicher Krankheiten diagnostizieren. Und der Kollege Roboter steht auch schon im OP.



Ralf
Golanowsky

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Organisationsentwickler
Prozess- und
Qualitätsmanager

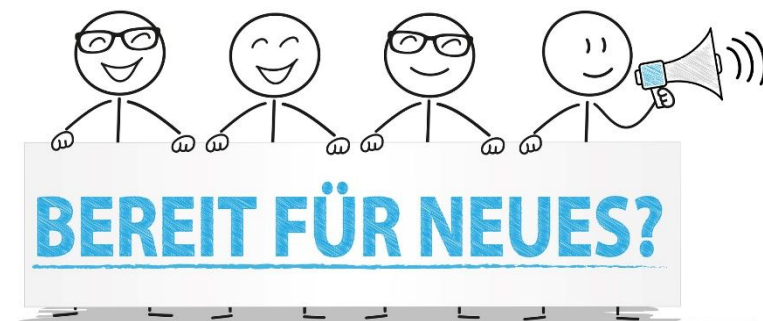
**„Die eigentlichen
Veränderungen
werden zwar
durch technische
Themen getrieben,
aber die eigentliche
Revolution passiert
bei den Menschen.“**

Althergebrachtes Arbeiten verliert an Bedeutung

Es kommen berechnete Zweifel auf, ob Führung in der heutigen Form künftig überhaupt noch tauglich ist. Hierarchische Systeme werden kaum überleben können. Sie sind zu unflexibel und schwerfällig. Die Anpassungen erfordern flexible Netzwerkstrukturen. Aufgaben entwickeln sich immer stärker zu temporärer Projektarbeit. Althergebrachtes Fachwissen wird durch Industrie 4.0 (egal, wie sie letztlich aussieht) immer weniger gefragt, genauso wie handwerkliches Können und Muskelkraft. Tätigkeiten im industriellen Niedriglohnsektor fallen weg oder erfahren neue Arbeitsformen. Die virtuelle Realität hat das Zeug, Tätigkeiten von Facharbeitern zu verlagern. Die Datenbrille führt dabei den Monteur durch die Arbeit. Vollautonome Fahrzeuge machen Busfahrer überflüssig. Die Liste lässt sich beliebig fortführen.

Die Zukunft hat schon begonnen

Diese Entwicklungen sind längst keine Zukunftsmusik mehr. Die steigende Veränderungsgeschwindigkeit resultiert aus der kontinuierlichen technologischen Veränderung. Sie wird durch sich selbst beschleunigt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und ihre Mitarbeiter sind bereits mitten drin. Das Internet der Dinge ist allgegenwärtig. Die Funketikettierung beispielsweise, die sog. RFID-Technologie, war vor einigen Jahren noch in den Kinderschuhen. Zu groß und zu teuer, hieß es. Und heute? Warenbegleitscheine, Palettkarten, Lieferscheine sind damit überflüssig geworden. Die RFID-Chips zur Identifizierung der Ware sitzen im Papier oder gleich im Produkt. Das Ergebnis ist heute Alltag: die meisten Prozesse in der Logistik sind voll automatisiert. Die Palette wird mit hunderten von Bauteilen einfach durch das Verladetor mit Scanner geschoben. Alle gewünschten Informationen werden abgerufen, generiert, weiterverarbeitet - bis hin zur Buchhaltung im ERP-System. Das ist heute Realität, auch in kleinen Betrieben.



Die Mitarbeiter sind vom Veränderungsprozess am meisten betroffen

Ein nachhaltiges Veränderungsmanagement muss bei den Mitarbeitern ansetzen. Um bei dem Logistikbeispiel zu bleiben: Künftig werden keine Beschäftigten mehr benötigt, die um eine Palette herumlaufen, Daten aufnehmen, Papiere stempeln und mehr oder weniger „zu Fuß“ bearbeiten. Es werden Arbeitsplätze wegfallen und verbleibende sich stark ändern. Ob tatsächlich 25 bis 50 Prozent aller Jobs in den nächsten 20 Jahren durch die Digitalisierung wegfallen werden, wissen wir nicht. Sicher ist aber, dass gleichzeitig neue Arbeitsplätze entstehen werden. Wer heute Teile für Verbrennungsmotoren produziert, fertigt künftig womöglich Teile für E-Antriebe. Leider sind solche Antriebe nicht unbedingt einfacher, haben aber wesentlich weniger Bauteile.

Der Wandel muss die Regel werden: wie kleine Unternehmen den Sprung schaffen können

In den meisten KMU treffen wir heute noch auf eher hierarchische Systeme. Themen wie eine klare Aufbaustruktur, beschriebene Prozesse oder gar funktionierende betriebliche Managementsysteme sind immer noch die Ausnahme. Da fällt es schwer, Schritt mit der Entwicklung zu halten und die nächsten Organisationssprünge zu machen. Die IT funktioniert eher leidlich, ERP-Systeme oder CRM

sind zwar vorhanden, doch sie werden meist nicht effizient eingesetzt. Hier gilt es, nachzuarbeiten, denn dies sind notwendige Grundlagen für ein zielgerichtetes Veränderungsmanagement. Den Sprung in die schon vorhandenen realen und künftigen Anforderungen schaffen die Unternehmen nur mit entsprechend qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Doch Potenziale und Kapazitäten sind schon jetzt auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden und bei der fortschreitenden demographischen Entwicklung wird es künftig noch schwieriger.

Ohne Personalentwicklung geht es nicht

Unternehmen, die ihren Beschäftigten gute Entwicklungschancen bieten, werden langfristig davon profitieren. Das vorhandene Unternehmenswissen wird in die eigene Entwicklung mit eingebracht. Die Unternehmens-DNA wird so geschaffen und weiterentwickelt, um sich auch in Zukunft am Markt erfolgreich differenzieren zu können. Die Methoden und Werkzeuge der klassischen Personal- und Organisationsentwicklung sind mehr denn je gefragt: Strategieentwicklung, aktuelles Prozess-Know-how, Umsetzungsplanung. Nicht nur Wissen zählt hier, um aufzuholen. Es braucht ganz pragmatische Umsetzungskompetenz und Kapazitäten. Konzerne können dabei aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit meist auf ausreichend Potenziale zurückgreifen. KMU dagegen nicht. Partielle Unterstützung von außen ist daher nicht nur notwendig, sondern garantiert auch eine erfolgreiche Umsetzung.

Veränderungen als Chance begreifen und externe Unterstützung für eine erfolgreiche Umsetzung nutzen

Schlank aufgestellte und reaktionsfreudige KMU machen das Rennen. Daher sollten notwendige Veränderungen nicht auf die lange Bank geschoben werden. Ein offensives Changemanagement, das sich langfristig im Unternehmen integriert, Mitarbeiter „mitnimmt“ und ihr Wissen gezielt einsetzt und fördert, ist die Grundlage. Temporäre Unterstützung dabei von außen zu holen, ist für eine schnellere und nachhaltige Umsetzung sinnvoll.

„Bei Zahnschmerzen kann man die eigene Bohrmaschine aus dem Schrank holen. Doch zum Spezialisten zu gehen, ist sicherlich die bessere Idee. Einen eigenen Zahnarzt in Vollzeit muss man dafür nicht beschäftigen. Sinnvoller ist es, jeweils auf den Experten zurückgreifen zu können, den das Unternehmen gerade benötigt.“

Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung hat - wie in einer guten Arztpraxis - für alle Bereiche Fachleute: für Finanzierung, Controlling, Organisation, Prozesse, Personal, IT, Vertrieb und Marketing. Jeder der Partner bringt langjährige Praxiserfahrung mit und ist es gewohnt, in interdisziplinären Teams zu arbeiten.

Dieses Wissen nutzen wir auch zur eigenen Weiterentwicklung und Verbesserung unserer Leistungen. Eng verzahnt in Kompetenzteams passen wir uns kontinuierlich neuen Anforderungen an. Darauf können Unternehmen, die wir bei einem erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsmanagement unterstützen, vertrauen.

Klassische Personal- und Organisationsentwicklung ist mehr denn je gefragt:

Strategieentwicklung, aktuelles Prozess-Know-how, Umsetzungsplanung.

Nicht nur Wissen zählt, um aufzuholen.

Es braucht ganz pragmatische Umsetzungskompetenz und Kapazitäten.