

Herausforderung Change Management

Unternehmenskultur in der digitalen Transformation

VON SIMON EDEL

Die Dynamik einer globalisierten und technisierten Welt erfordert von Organisationen und Unternehmen ein Höchstmaß an Flexibilität. Folgerichtig hat auch Change Management seinen Projektcharakter verloren und ist zum essenziellen Begleiter von Handel und Wirtschaft geworden.

Wir leben digital. Längst prägt die Digitalisierung uns und unseren Alltag und begleitet uns in Form mobiler Endgeräte mit Internetzugang. Über soziale Medien kommunizieren wir, über Tablet und Smartphone kaufen wir ein. Doch nicht nur als Endkonsument stehen wir unter direktem Einfluss der digitalen Welt: Die digitale Transformation rüttelt mit Nachdruck auch an Fundamenten und Strukturen traditioneller Wertschöpfungsketten, wie wir sie kennen, und zeichnet durch sich stetig verändernde Rahmenbedingungen ein ambivalentes Bild von Dystopie und Utopie – der schmale Grat zwischen Erfolg und Misserfolg.

Die positive Entwicklung eines Unternehmens entscheidet sich daher auch in seiner Wandelbarkeit. Die Aufgabe des Change Managements ist es daher, sich intensiv und detailliert mit modernen Lebens- und Arbeitswelten auseinanderzusetzen und sich auf strategischer und struktureller Ebene selbst einen kontinuierlichen Prozess aufzuerlegen.

In der Theorie definiert sich Change Management als ausführliche, strukturierte und zielorientierte Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen, die von einem Ausgangszustand zu einem Wunsch- oder Zielzustand führen. Die Notwendigkeit dieser Prozesse wird abgeleitet aus sich wandelnden Rahmenbedingungen und Einflüssen der Umwelt. Sämtliche Prozesse, die im Zuge des Change Managements zur Erreichung des Zielzustandes transformiert, modifiziert oder neu etabliert werden müssen, sind diesem direkt zuordenbar und obliegen auch dessen Planung, Steuerung und Kontrolle. Ergo besteht die Hauptaufgabe des Change Managements in der gezielten und aktiven Gestaltung einer wirkungsvollen und strategisch und operativ klugen Gesamtumsetzung der veranschlagten Ziele.

Obwohl der Begriff Change Management in den vergangenen Jahren eine deutlich höher Resonanz in der medialen Welt erfahren hat als zuvor, ist er beileibe keine Modeerscheinung. Bereits Theorien der Organisationsentwicklung aus den früheren 20er-Jahren des 19. Jahrhunderts deuten auf die Kernproblematik des Change Managements hin. Die Signifikanz desselben ist im Zuge der fortwähren-

den digitalen Transformation jedoch merklich gewachsen. Dies resultiert aus den immer kürzer werdenden Zeitabständen, zwischen denen neue Technologien bestehende Verhältnisse von Kundenkontakt, Geschäftsbeziehungen und Wertschöpfungsketten nachhaltig beeinflussen. Die erhöhte Frequenz wesentlicher Entwicklungen bedeutet auch, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen schneller, gezielter und vor allen Dingen häufiger anzugehen sind. Während Zieldefinitionen vor einigen Jahrzehnten als starr und fix definiert wurden, ist Change Management heute gezwungen, handlungsschneller und flexibler zu agieren und auch das angepeilte Ziel hinsichtlich sich ändernder Rahmenbedingungen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu korrigieren – und damit auch alle laufenden Teilschritte. Die Komplexität nimmt dadurch zu.

Für die erfolgreiche Umsetzung des Change Managements sind regelmäßige Analysen zur Überprüfung der Ist-situation eines Unternehmens unabdingbar. Daraus ergeben sich Diagnosen zu aktuellen Problemen und Defiziten innerhalb eines Unternehmens, die anzugehen sind. Eine klare Zieldefinition gibt einen Pfad vor, der mit einzelnen Teilschritten, sogenannte Meilensteine, ausgefüllt wird. Durch die Erreichung der Meilensteine werden strategische und fachliche, aber auch infrastrukturelle und technologische Voraussetzungen geschaffen, die für den weiteren Verlauf notwendig sind.

Eine offene Unternehmenskommunikation ist das A&O erfolgreichen Change Managements. Zieht ein Unternehmen an einem Strang und besteht auf allen Ebenen die Bereitschaft, kontinuierliche Veränderungen in sämtlichen laufenden Prozessen auch aus strategischer Sicht zu akzeptieren, ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben bereits erreicht. Das reine Anordnen von Veränderungen sorgt jedenfalls nicht dafür, dass ihre Umsetzung bereits sichergestellt ist.

Systematisches Change Management zielt daher nicht nur darauf ab, innere Strukturen und Prozesse optimal im Sinne des Unternehmens zu gestalten, sondern die Belegschaft aktiv mit einzubinden und sie für einen Gestaltungsprozess zu begeistern. Norbert Weckerle, Geschäftsführer des Pforzheimer IT-Dienstleisters apollon, fügt an: „Nachhaltige Veränderungen müssen in jedem Unternehmen topdown, also von oben herab, initiiert werden. Aber die Begeisterung dafür muss letztendlich an jedem Punkt spürbar sein.“

Für sein IT-Unternehmen sieht er Change Management auch als wichtiges Aufgabengebiet für alle Projekte: „Dienstleister und Partnerunternehmen werden in Zukunft auch selbst Verantwortung für andere Unternehmen übernehmen müssen. Gerade wir als IT-Dienstleister sollten uns daran gewöhnen. Unsere Lösungen haben weitreichende Veränderungen der Prozessketten zur Folge und können vorherrschende Strukturen bei unseren Kunden durchbrechen.“

Eine Erkenntnis, die infolge jahrelanger Kundenkontakte zu großen Unternehmen nicht erst seit Kurzem gereift ist.

Zahlreiche führende Unternehmen, etwa die Popken Fashion Group, die Drogerie-Kette Müller oder Kaiser+Kraft, setzen auf das Omnichannel-Marketing-System Online Media Net von apollon. „Unsicherheit ist immer ein Faktor bei der Etablierung tiefgreifender Einschnitte in die Produktions- und Wertschöpfungskultur eines Unternehmens. Das wissen wir natürlich aus vielen Kundenprojekten, aber auch wir selbst mussten lernen, damit umzugehen“, erklärt Norbert Weckerle.

Mittlerweile wird Change Management bei apollon als eigenes Leistungsfeld gesehen, das Hand in Hand mit der Konzipierung und Implementierung neuer Softwareprojekte geht. Laut Weckerle gehören zu den Aufgaben von Projektmanagern und Consultants daher auch regelmäßige Anforderungs-Workshops bei Kunden, die nicht nur den Status quo beleuchten und daraus resultierende Verbesserungsmöglichkeiten erörtern, sondern auch Analysen dazu, welche Einflüsse auf das Unternehmen in Zukunft einwirken können.

Die Auswahl an immer schnellerer Hardware, noch innovativeren Lösungen und leistungsstärkeren Endgeräten wird jedenfalls weiter zunehmen – die nächste technologische Revolution ist also nur noch eine Frage der Zeit. „Kurzfristige Vorteilsargumente zahlen sich nicht aus. Von langfristiger und konzeptioneller Zusammenarbeit profitieren Kunden in Zeiten zunehmender Dynamik auch hinsichtlich anstehender Struktur- und Strategemaßnahmen“, ergänzt er. „Change Management ist so auch eine Aufgabe für Software-Implementierung und Consulting geworden.“

Die digitale Transformation jedenfalls erfordert, dass Unternehmen sich selbst immer wieder hinterfragen. Dabei sollte dieses Thema niemals als nötige Last angesehen werden. Wer sich gezwungen fühlt, sich dem Wandel anzupassen, reagiert höchstens. Wer ihn für sich selbst annimmt und das Positive daraus sucht, wird Potentiale finden, mit denen er sich von der Konkurrenz abheben und diese im Idealfall sogar weit hinter sich lassen kann. Change Management heißt, Zukunft aktiv zu gestalten – nicht, der Gegenwart hinterherzurrennen.

SIMON EDEL

Simon Edel ist PR-Marketingreferent bei apollon. Seine Affinität für digitale Themen hat er auch während seines geisteswissenschaftlichen Studiums der Anglistik und Germanistik in Mannheim nie verloren.

apollon GmbH+Co. KG
s.edel@apollon.de
www.apollon.de