

## ***„Change Management“***

***Zielführend verändern und weiterentwickeln -  
für die Kundinnen und Kunden, für die Mitarbeitenden und für den  
langfristigen Erfolg des Unternehmens***



## Ziele und Nutzen

### ***Eine Einordnung aus dem Familienbereich...***

Sie haben das Angebot für eine neue, attraktive Stelle erhalten, die für Sie einen echten und letztlich erforderlichen Karrieresprung beinhalten würde. Ihr neuer Arbeitsort wäre jedoch in einer anderen Stadt, die über tägliches Pendeln nicht zu erreichen ist bzw. ein Umzug Ihrer Familie wäre unausweichlich.

Sie besprechen die Option und deren Konsequenzen mit ihrer Partnerin/ ihrem Partner und beziehen auch Ihre beiden Kinder mit ein, die seit einem und zwei Jahren in die Schule gehen. Sie stossen mit der neuen Perspektive zunächst auf grosse Ablehnung. Aktuell sind alle mit dem bestehenden Umfeld und Lebensort sehr zufrieden – mit Ausnahme von Ihnen mit Ihrer Jobsituation, die sich mittelfristig als Sackgasse erweisen kann.

In dieser durchaus angespannten Situation verfolgen Sie eine systematische Auseinandersetzung mit Ihrer Familie mit den vorliegenden Zukunftsoptionen. Sie nehmen sich Zeit, diskutieren teilweise emotional, teilweise sachlich, Sie suchen das Gespräch zu zweit, zu dritt und zu viert, Sie eruieren verschiedene Optionen und Umsetzungsmöglichkeiten, gewichten die verschiedenen Interessenslagen sowie die Vor- und Nachteile für die einzelnen Familienmitglieder wie auch für die ganze Familie.

Mit der Zeit entsteht die gemeinsame Einsicht, dass die ganze Familie mittelfristig u.a. mehr Sicherheit und Perspektive in der Arbeitssituation des Familienvaters braucht. Auf dieser Basis wird die neue Joboption für alle attraktiver und verliert ihre Rolle als ‚Sündenbock‘. Sie entwickeln gemeinsam und sorgfältig Vorgehensweisen für die Verlagerung Ihres Lebensortes. Letztlich nehmen Sie die Stelle an, ziehen für kurze Zeit alleine in die neue Stadt, ihre Familie zieht nach, ihre Kinder gehen in die neue Schule, ihre Frau nimmt nach einiger Zeit eine neue Beschäftigung an, nach einem Jahr ergibt sich eine interessante Option zum Hauskauf, sie ‚schlagen‘ zu. Nach drei Jahren am neuen Arbeits- und Lebensort ziehen alle eine sehr positive Bilanz und fühlen sich letztlich noch zufriedener und glücklicher in ihrem ‚neuen‘ Leben.

### ***... okay und jetzt?***

Das iafob begleitet Innovations- und Veränderungsprozesse und unterstützt deren wirkungsvolle Umsetzung. Dabei verzichten wir auf ‚Kochrezepte‘ und propagieren auch keinen ‚Königsweg‘.

Jedoch haben wir aus Forschung und Praxiserfahrungen Vorgehensmodelle, -prozesse und -methoden entwickelt, die ein zielgerichtetes und wirkungsvolles Change Management unterstützen. Diese werden jeweils betriebs- und situationsspezifisch angepasst und in eine sinnvolle Change-Architektur überführt. Auf der nächsten Seite ist eine potentielle Ablauflogik sowie exemplarische Themenstellungen in Veränderungsprojekten dargelegt.

Im Rahmen der Begleitung von Veränderungsprozessen durch das iafob wird u.a. der umsichtigen Zieldefinition und Festlegung von Handlungsgrundsätzen, der gezielten Einordnung der Veränderungspotentiale, der Entwicklung, Bewertung und Gewichtung von Gestaltungsoptionen sowie der Spezifikation und Umsetzung effektiver Veränderungsmaßnahmen fundiert Aufmerksamkeit geschenkt.

Das iafob nimmt dabei bedarfsorientiert u.a. die Rollen zur Projektleitung, Moderation von Workshops, Durchführung von Organisationsdiagnosen, Entwicklung von Gestaltungsmodellen, Fachbegleitung, Konfliktregelung, Aufbereitung von Entscheidungs- und Umsetzungsgrundlagen wahr.

### ***... mit den Mitarbeitenden und für die Unternehmung?***

Reflektierte Innovationen und Veränderungen sind zwischenzeitlich für sehr viele Branchen und Betriebe zwingend, um den Entwicklungen und Anforderungen im Umfeld, dem Markt, den Kundinnen und Kunden bzw. den relevanten Anspruchsgruppen gerecht zu werden und letztlich achtsam immer einen Schritt voraus zu sein. Mit gutem Change Management tun sich jedoch nach wie vor viele Betriebe eher schwer.

Insbesondere der stufengerechte Einbezug der Mitarbeitenden stellt eine Herausforderung dar. In diesem Zusammenhang bietet das iafob verschiedene Partizipationsmodelle in Veränderungsprozessen an, die dem Anspruch einer wirkungsvollen Beteiligung der Mitarbeitenden optimal Rechnung tragen.

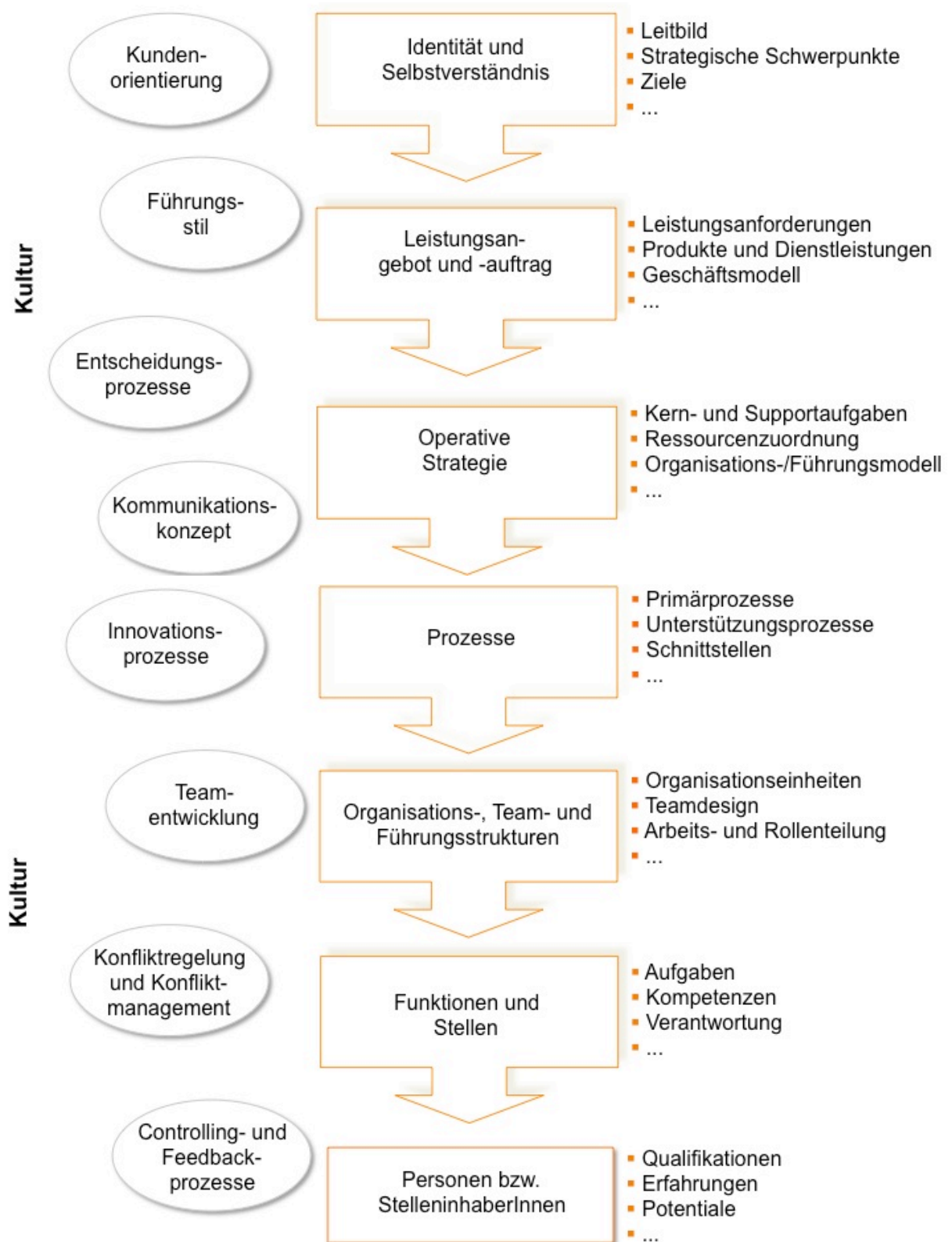
Dies bringt erfahrungsgemäss bessere Lösungen und höhere Akzeptanz mit sich und wirkt der omnipräsenten Gefahr entgegen, dass Veränderungsprozesse, die ohne angemessene Transparenz und Beteiligung gestaltet werden, vorwiegend zu Ablehnung, Widerstand und Zynismus führen.

Das iafob kann den Unternehmen dabei mit seinen Erfahrungen die relevante Lösungs- und Prozesssicherheit im Hinblick auf Zielerreichung und Akzeptanzsicherung geben.

### ***Warum das iafob?***

Das iafob kennt die wissenschaftlichen Grundlagen von nachhaltigem Change Management und hat langjährige Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen in sehr verschiedenen Betrieben und Branchen - siehe [www.iafob.ch](http://www.iafob.ch)

**Relevante Betrachtungsebenen im Change Management**



## Ein Fallbeispiel

### **Ausgangslage**

In einem Versicherungsunternehmen wurde auf der Basis einer angepassten Strategie und einem grossen Restrukturierungsprojekt u.a. der gesamte Bereich des Kundendienstes neu organisiert. Dabei wurden die Ausrichtung, die Aufgaben und Arbeitsabläufe neu definiert sowie die Teamstrukturen und die Teamzusammensetzungen strategiekonform angepasst. Von diesen Veränderungen im Kundendienst waren ca. 200 Mitarbeitende betroffen.

### **Massnahmen zur Gestaltung und Begleitung des Veränderungsprozesses**

Mit der Definition des Veränderungsprozesses wurde die relevante Ausgangslage fundiert analysiert und die Anforderungen im Hinblick auf die Umsetzung der Veränderungen abgeleitet.

Auf dieser Basis konnten klare, strategiekonforme Ziele definiert werden. Diese fokussierten neben den Strukturen und den Prozessen auch auf die Organisationskultur bzw. die Haltungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden und der Führungskräfte als wesentlichen Teil des Change Managements. Bewusst wurden alle relevanten Stakeholder, auch ausserhalb des Kundendienstes in diese Betrachtungen einbezogen.

Der sorgfältig geplante und zeitgleich straff umgesetzte Veränderungsprozess wurde bewusst beteiligungsorientiert angelegt. Dabei wurden die Mitarbeitenden in die Analyse wie auch in die Gestaltungsphase mittels eines ‚Delegiertensystems‘ einbezogen.

Gestaltungsvorschläge zur Neubündelung von Aufgaben und Prozessabläufen wurden im Weiteren von betroffenen Mitarbeitenden getestet und hinsichtlich ihrer Wirkung evaluiert. Ergänzend wurde ein Massnahmenpaket zur Sensibilisierung und Weiterentwicklung des Verhaltens gegenüber Kunden und Kollegen definiert und umgesetzt.

### **Wirkungen und Fazit aus dem Veränderungsprozess**

Vor dem Hintergrund der gezielten Gestaltung des Prozesses konnten die Veränderungen mit Unterstützung von internen wie externen Beratungsressourcen rasch und wirkungsvoll umgesetzt werden. Die auftretenden Verunsicherungen und Irritationen seitens der Mitarbeitenden wurden ernst genommen, aufgegriffen sowie die ‚operative Expertise‘ der Mitarbeitenden gezielt im Innovationsprozess nutzbar gemacht. Die Kommunikation wurde stufengerecht, transparent und im Dialog gestaltet.

Auf der Basis des skizzierten, situationspezifischen Vorgehens und den dabei realisierten Veränderungen konnten neben der Effizienz und der Produktivität des Kundendienstes auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden markant gesteigert werden. Dies ergab sich u.a. aus attraktiveren Arbeitsrollen für die Mitarbeitenden sowie optimierteren Abläufen und Schnittstellen.

**„Auch erfolgreich gestaltete Veränderungsprozesse beinhalten Widerstand  
- diese verfolgen jedoch eine konstruktive Nutzung dieser Energien.“**