

# Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen: Erfolg nur bei Auftragsklarheit

Jürgen Marx und Hans Reihl

Die überzeugende Idee zu finden, die den Weg zu einer Problemlösung eröffnet, ist oft Sache eines kreativen Moments in nur einem klugen Kopf. Eine solche Idee jedoch erfolgreich umzusetzen, insbesondere wenn es um eine nachhaltige Verbesserung einer problematischen Situation in einem Unternehmen geht, erfordert hingegen die Dauer eines Prozesses. Und vor allem: die Mitwirkung einer Vielzahl von Personen in unterschiedlichen Rollen bei der Durchsetzung aller, für einen erfolgreichen Prozessverlauf, notwendigen Veränderungen.

## Editorial

Die häufigsten Gründe für Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen sind: Wachstum steigern, Kosten senken, Integration stärken, Qualität verbessern.

Für Eigentümer und Geschäftsführung ist es wichtig, dass für den weiteren Unternehmenserfolg diese Veränderungsprozesse erfolgreich durchgeführt werden. Deshalb muss klar sein, worauf es bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen ankommt und welche Change Architektur angewendet werden sollte.

In der aktuellen Ausgabe unseres Infoletters mit dem Schwerpunkt „Change Management als Instrument für Veränderungen in mittelständische Unternehmen“ zeigen wir auf, wie Change Management in Veränderungsprojekten aufgesetzt werden kann.

Erfolgreiches Change Management setzt Erfahrung voraus. Das gilt sowohl für Großunternehmen als auch für mittelständische Unternehmen. Im Gastbeitrag berichtet Claudia Jahnke über ihre Erfahrungen auf diesem Gebiet und erläutert die Bedeutung einer ganzheitlichen Change Architektur für Veränderungsprojekte in mittelständischen Unternehmen.

Jürgen Marx

Woran liegt es, dass nur allzu oft und besonders in mittelständischen Unternehmen, eine gute, Erfolg versprechende Idee während des Prozesses ihrer Verwirklichung untergeht? Welche Fehler sind ursächlich für den teilweisen Abbruch eines gewollten Veränderungsprozesses im Unternehmen?

Zwar werden operative Ziele aus der Lösungsstrategie, die Eigentümer und Geschäftsführung im Hinblick auf die Probleme des Unternehmens entwickelt haben, abgeleitet. Eine gemeinsame Ausarbeitung und Verabschiedung entsprechender Change-Maßnahmen unterbleibt dabei allerdings häufig.

Sind dann die Ergebniserwartungen an den Veränderungsprozess bei Projektleitung, Geschäftsführung und Eigentümer nicht deckungsgleich, kann es zum Eklat kommen. Schon bei der Zwischenpräsentation, schlimmsten Falls erst bei der Endpräsentation zeigen sich die Stakeholder überrascht: Die Resultate entsprechen nicht ihren Wünschen und Erwartungen. Zeit und Geld sind vertan. Der Veränderungsprozess wird als gescheitert betrachtet.

Notwendige Veränderungsprozesse zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen, setzt nicht nur gute Ideen voraus. Es ist wichtig, Fehler im Veränderungsprozess zu vermeiden, wie sie besonders in der Anfangsphase gemacht werden. Hier darf es keinesfalls versäumt werden, das Verständnis für Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung bei den Betroffenen zu erzeugen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei Veränderungsprozessen ist die genaue Auftragsklärung zwischen Geschäftsführung und Eigentümer. Alle Veränderungsvorhaben müssen aufeinander abgestimmt und in ihren Zielen eindeutig definiert sein. Dabei empfiehlt sich die Anwendung des 4-, besser noch des 6-Augen-Prinzips durch Hinzuziehung eines Mitglieds der Geschäftsleitung.

Gute Ideen zur Lösung von Problemen sind zu wertvoll als das Umsetzungsbarrieren im Unternehmen hingenommen werden dürfen. Im Interesse ihrer frühzeitigen Überwindung übernimmt probicon die

Moderation von Workshops bei der Ableitung von Change-Maßnahmen aus der Problemlösungsstrategie und bietet Begleitung bei der Durchführung der Veränderungsprozesse an.

## Change Architektur als Erfolgsfaktor

*Claudia Jahnke, jahnke-consulting, Berlin*

In mittelständischen Unternehmen ist zu Beginn eines Veränderungsvorhabens häufig zu beobachten, dass gleich beim Projektstart ausschließlich auf eine Strategie-Dimension fokussiert wird. Aus einem vorherrschenden Sicherheitsbedürfnis heraus will der Auftraggeber des Unternehmens sofort wissen, was bei einer Strategieveränderung herauskommt: „Ich weiß ja sonst nicht, worauf ich mich einlasse.“ Aufgrund dieser mechanistisch geprägten, auf dem Ursache-Wirkungs-Prinzip beruhenden Sicht wird nach sicheren Erfolgsprognosen verlangt. Und nach Experten gefragt, die sie verlässlich liefern.

Aus meiner Erfahrung ist jedoch ein Unternehmen oder eine Organisation mit einem Mobile vergleichbar. Wird also im Unternehmen die Dimension *Strategie* „angestoßen“, so geraten auch die Dimensionen *Struktur* und *Kultur* in Bewegung.

Allerdings führen diese „Bewegungen“ zu Resultaten, die nicht prognostizierbar sind. Diese Veränderungen werden oft negiert oder ignoriert und finden deshalb gerade am Anfang wenig bis gar keine Beachtung.

Diese Erfahrung machten wir auch im Zusammenhang eines Change Management-Projekts in einem mittelständischen Familienunternehmen der Dienstleistungsbranche mit mehr als 1.400 Mitarbeitern. Die geplante Restrukturierung einzelner Gesellschaften resultierte aus einer neuen Strategie des Unternehmensgründers. Deren Umsetzung inklusive Business Process Reengineering in den kaufmännischen Geschäftsbereichen sowie die Einrichtung einer neuen IT-Landschaft waren Problemstellungen, die einen umfassenden Beratungsauftrag rechtfertigten.

Eine besondere Herausforderung ergab sich dadurch, dass das firmenspezifische Dreiecksverhältnisses zwischen Familie, Eigentümer und Unternehmer weder in die Betrachtungen noch in die Kommunikation einbezogen werden sollte. Der Gründer und Eigentümer hatte zwar die Strategie festgelegt, die strukturelle Umsetzung überließ er jedoch seinen Geschäftsführern. In der Folge blieb es nicht aus, dass

sachbezogene, mit dem mittleren Management in Workshops, Interviews und Geschäftsprozess-Analysen gewonnene Erkenntnisse mit personenbezogenen Entscheidungskriterien der Familie kollidierten.

Rückblickend müssen wir konstatieren, dass diese gravierende Problemstellung schon im Vorfeld mit den Auftraggebern hätte geklärt werden müssen. Dadurch wäre bei allen Beteiligten klar gewesen, welche gewachsenen Traditionen zu bewahren und in welchen Bereichen Veränderungen und Innovationen gefragt sind. Das hätte eine deutlich bessere Zielerreichung des Projektes ermöglicht.

In gemeinsamen Workshops und Interviews mit allen in die Projektinitialisierung Involvierten, im Allgemeinen die Eigentümer, Aufsichtsräte und Geschäftsführer müssen

- die Veränderungsziele
- eine Change Strategie und
- ein gemeinsames Projektverständnis

erzeugt werden. Erst daraus lassen sich die entsprechenden Handlungsfelder für den Change Management Prozess ableiten. Dazu gehören beispielsweise Personalentwicklung, strukturelle Veränderungen oder unternehmensweite Kommunikationskonzepte, welche den Gesamtprozess begleiten.

Insgesamt wird somit schon zu Beginn bei allen Beteiligten das Bewusstsein für die Bedeutung einer ganzheitlichen Change Management Architektur geschaffen und ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein für das spätere gemeinsame Gesamtergebnis generiert.

**Claudia Jahnke** ist Projektmanagerin und systemische Beraterin. Sie managt seit über 10 Jahren sowohl IT-Projekte als auch Organisationsvorhaben und coacht unterschiedliche Rollen- und Funktionsträger.  
[www.jahnke-consulting.de](http://www.jahnke-consulting.de)



## Aktuelle Veranstaltungen

Zum Thema dieses Infoletters findet am 30.08.2011 von 16:00 bis 18:00 Uhr ein kostenloser Workshop in den Räumen der probicon statt, zu dem wir Sie hiermit herzlich einladen wollen.

Anmeldung bitte formlos per eMail an [consulting@probicon.de](mailto:consulting@probicon.de)

## Ansprechpartner



**Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx**

ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung sowie im IT-Consulting. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Reorganisation, Prozess- und Systemlandschaft, Prozess-Benchmarking, Prozessoptimierung, Change Management und Prozessmanagement.



**Dipl.-Wi.-Ing. Hans Reihl**

Dipl.-Wi.-Ing Hans Reihl hat weit über 10 Jahre Berufserfahrung als Management Consultant. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Organisations- und Prozessoptimierung, Restrukturierung und Change Management, Strategieentwicklung und Marktanalysen sowie analytische Methoden für die verschiedensten Produktions- und Dienstleistungsindustrien.

## Ausblick auf die folgende Ausgabe

	Strategie	Prozesse / Organisation	IT-Systeme
Business Process Management	Ausgabe 01/10	Ausgabe 01/11	Ausgabe 02/10
Change Management	Ausgabe 02/11	Ausgabe 03/10, 03/11	Ausgabe 04/10

Frühere Ausgaben finden Sie unter <http://engineering.probicon.de/newsletter>

Business Process Management ist neben Change Management eines von zwei großen probicon Serviceangeboten. Bei beiden Serviceangeboten stehen die Gestaltungsfelder Strategie, Prozesse / Organisation und IT-Systeme im Vordergrund.

In den kommenden Ausgaben werden wir als Schwerpunkt jeweils ein Feld unserer Service-Matrix thematisieren. In der Ausgabe 3/11 wird ein weiteres Thema aus dem Change Management schwerpunktmäßig beleuchtet.

## Impressum

probicon GmbH  
 Mehringdamm 40  
 10961 Berlin  
 Tel.: 030 / 805 86 99-0  
[consulting@probicon.de](mailto:consulting@probicon.de)  
<http://engineering.probicon.de>