

Veränderung oder Projekt?

„Veränderungsmanagement oder Projektmanagement? Ich erkenne da keinen Unterschied!“, meinte ein Student im Rahmen eines MBA-Kurses. Nun, Veränderungsprozesse seien vielschichtig und komplexer als abgegrenzte Projekte mit definierter Planung, inhaltlich wie zeitlich, war die Antwort eines Kommilitonen.

In der Tat zeigen Erfahrungen aus realisierten Veränderungsprojekten Unterschiede zwischen dem Management von Veränderungen und dem Steuern von Projekten auf. Projektmanagement geht meist einher mit einem hohen Formalisierungsgrad. Das verführt dazu, die Herausforderungen als gelöst zu betrachten, denn man hat sie planerisch bewältigt. Die Wirklichkeit hält sich aber nicht immer daran; sie ist sperriger. Das wird am Ergebnis von Projekten deutlich.

Aus Studien, Erfahrung und Gesprächen wissen wir, dass vielfach Veränderungen wohl bewusst wahrgenommen und mit dem Wunsch, diese erfolgreich zu bewältigen, aktiv angegangen werden. Doch berücksichtigt ein realisiertes Management von Veränderungen in Unternehmen oftmals kaum die für eine Veränderung relevanten Erfolgsfaktoren. Einerseits wird das Handwerkszeug nicht beherrscht: unrealistische Planung, mangelhaftes Management von Veränderungsprozessen, fehlender Unterstützung des Top-Managements sowie man-

gelhaftes Projektmanagement. Andererseits werden Führungsaspekte vernachlässigt: unklare Ziele und Visionen der Veränderung, Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten, lückenhafte oder verspätete Informationen an die Mitarbeitenden und ungenügende personelle Ressourcen. Es sind zudem die „weichen“ Faktoren, die unzureichend berücksichtigt werden: mangelnde Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit Verunsicherung der betroffenen Mitarbeitenden, unzureichende Möglichkeiten zur Bewältigung von Ängsten und Widerständen der Mitarbeitenden sowie ungenügendes Vertrauen in der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (Technische Universität München, 2007).

Wenn das so ist, was unterlassen Unternehmensführer und Verantwortliche, damit Veränderungen erfolgreich werden? Wahrscheinlich verleiten Termin- und Erfolgsdruck in Unternehmen gar zu leicht, die Bedeutung der „weichen“ Faktoren und deren Einfluss auf den Verlauf von Veränderungsprozessen außer Acht zu lassen. Letztlich entscheidet die der Veränderung inne wohnende Dynamik über den Ausgang des Veränderungsprozesses. Diese Dynamik aktiv steuern, ist die Herausforderung. Und ein herausragendes hilfreiches Instrument sind die „weichen“ Aspekte der Kommunikation und menschlichen Interaktion!

Nikolaus Raben

Sammelband „Demografie und Arbeit“ erschienen

Der demografische Wandel wird in seiner Brisanz wahrgenommen. Angesichts eines bereits heute spürbaren Mangels an Fachkräften gewinnen das Erfahrungswissen und Potential älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sowie die berufliche Bildung wieder an Bedeutung.

Vor welchen Herausforderungen die Bewohner und Unternehmen der Pfalz zukünftig stehen werden, beleuchtet dieser Band. Akteure aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft kommen gleichermaßen zu Wort. Mit dem Schwerpunkt auf der Pfalz konzentrieren sich die Beiträge auf einen sehr heterogenen Raum innerhalb des Bundeslandes Rheinland-Pfalz. Gleichwohl sind sämtliche Beiträge in Ihrer inhaltlichen Brisanz und Aktualität für das gesamte Bundesgebiet von Bedeutung. Der Sammelband ist ein Zwischenergebnis des Projekts über die *strategischen Herausforderungen des demografischen Wandels für (insbesondere kleine und mittlere) Unternehmen*. Die Initiatoren und Projektpartner sind die Evangelische Akademie der Pfalz, die Karl Otto Braun GmbH & Co. KG, die Stiftung Wertevolle Zukunft sowie das Institut Unternehmensführung.

Die Publikation „Demografie und Arbeit“ (109 Seiten) ist für 14,80 € im Fachhandel oder über das Institut Unternehmensführung erhältlich.

Das Institut Unternehmensführung ...

... ist ein privates Forschungs- und Beratungsinstitut mit dem Ziel, einen effektiven Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen zu schaffen. Dabei hat es sowohl den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn als auch den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen stets im Blick. Mehr: www.institut-unternehmensfuehrung.de

Nikolaus Raben...

... ist Partner der „Spectrum für Unternehmen“, einem Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Veränderungsmanagement, Managementberatung & Krisenmanagement. Bedeutung hierbei hat die Verknüpfung betriebswirtschaftlicher „harter“ mit für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wesentlichen „weichen“ Einflussfaktoren.

Mehr: n.raben@corvicom.com
www.corvicom.com

Reihe: Werte und Erfolg

Welchen Beitrag eine werteorientierte Unternehmensführung zum Erfolg leistet diskutieren wir in Kooperation mit der Plansecur Unternehmensgruppe und der Akademie für Sozialethik und öffentliche Kultur. Dazu laden wir an zahlreichen bundesweiten Standorten namhafte Gäste zum Gespräch. Der Auftakt ist am 30. Mai in Augsburg. Weitere Termine und Orte unter: www.institut-unternehmensfuehrung.de

Das Management von aktiven Stakeholdern

Stakeholder treten zunehmend aktiv an Unternehmen heran, um verschiedene Anliegen zu äußern. Diese Aktivität stellt für Unternehmen eine große Herausforderung dar, da aktive Stakeholder die gewohnte Umwelt von Unternehmen verändern. Die bestehende Kluft zwischen den Erwartungen aktiver Stakeholder und den Handlungen der Unternehmen schadet den Stakeholderbeziehungen und dem Image der Unternehmen. Ein mangelhafter Umgang mit aktiven Stakeholdern kann negativ auf den Unternehmenserfolg einwirken. Unternehmen benötigen daher ein Management von aktiven Stakeholdern, das deren Initiativen ernst nimmt, fördert und nutzt. Eine besondere Bedeutung haben dabei Kunden, da sie letztendlich über den Unternehmenserfolg entscheiden. Sie stellen die wichtigste Stakeholdergruppe dar. Die steigende Bedeutung von aktiven Kunden für den Unternehmenserfolg zeigen aktuelle Entwicklungen in verschiedenen Bereichen. Bspw. werden Kunden frühzeitig in Innovations- und Entwicklungsprozesse integriert. Der Vertrieb integriert Kunden, um Leistungen zu individualisieren und den Mehrwert für Kunden und Unternehmen zu steigern. Trotzdem integrieren Unternehmen erst selten die Aktivitäten von Kunden und anderen Stakeholdergruppen in das Marketing. Es ist in Theorie und Praxis noch

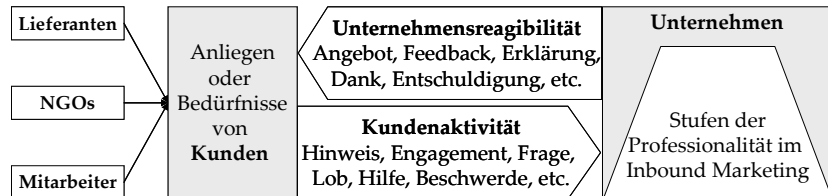


Abbildung 1: Modell zum Management aktiver Stakeholder

weitestgehend unklar, wie mit aktiven Stakeholdern ganzheitlich umzugehen ist. Daher stellt sich u. a. die Frage: Inwieweit sollten aktive Stakeholder in das Marketing von Unternehmen integriert werden? Die Beantwortung dieser Frage soll einen effizienten Umgang mit Stakeholderaktivitäten ermöglichen und somit die Kundenorientierung der Unternehmen steigern. Inbound Marketing reagiert auf die beschriebene Situation und wählt eine neue Perspektive. Diese erkennt Kunden als aktive Partner an und trägt zur Verbesserung der Kundenbeziehungen bei. Inbound Marketing bestimmt demnach in breiter Form, wie mit Aktionen von Kunden zu verfahren ist und ergänzt das bestehende Outbound Marketing in sinnvoller Weise. Da Kunden zunehmend von anderen Stakeholdergruppen, wie bspw. NGOs, beeinflusst werden, gewinnen auch diese an Bedeutung (vgl. Abbildung 1). Auf Basis der beschriebenen Entwicklung werden folgende Thesen formuliert:

1. Inbound Marketing verbessert die Beziehungen zu aktiven Stakeholdern und das Unternehmensimage.
2. Die Verbesserungen erhöhen die Kundenorientierung der Unternehmen.
3. Eine höhere Kundenorientierung steigert den Unternehmenserfolg.

Unternehmen benötigen im Umgang mit aktiven Kunden und anderen Stakeholdergruppen neue Strukturen und die Wissenschaft vermehrt Studien. Praktiker und Wissenschaftler können die beschriebenen Herausforderungen annehmen, indem sie aktiven, relevanten Stakeholdern Türen und Gedanken öffnen.

*Alexander Schagen
Universität St. Gallen
Institut für Marketing und Handel*

· Belz, C. (2007): Inbound Marketing, in: Belz, C./Schögel, M./Tomczak, T. (Hrsg.): Innovation Driven Marketing. Vom Trend zur innovativen Marketinglösung, Wiesbaden, S. 45-48.

Institut Unternehmensführung informiert - Coupon

Gerne senden wir Ihnen unsere kostenlosen INFORMATIONEN zu.

Name, Vorname, Funktion

Firma, Straße, Nr, PLZ, Ort

Telefon, E-Mail

Fax: +49 (0)6301_7186-33 | E-Mail: informiert@institut-unternehmensfuehrung.de