

■ **Handlungskompetenz: professionell im Change agieren**

Veränderungskonzepte umzusetzen ist die Herausforderung schlechthin für Unternehmen. Gefordert ist Handlungskompetenz. Ursula Vranken, Leiterin des IPA Instituts, zeigt, was das heißt.



„An guten Konzepten haben wir keinen Mangel. Woran es aber hapert, ist, Change-Projekte richtig umzusetzen.“ Diese Aussage eines Kunden ist exemplarisch für viele Unternehmen in Veränderungssituationen. Konfrontiert mit Widerständen und Konflikten im Prozess, wissen sie nicht, wie sie die Dinge am besten managen. Denn meist sind die Projekte sowohl inhaltlich als auch sozial sehr komplex, viele Stakeholder sind involviert, parallel laufen weitere interne Projekte, die direkt oder indirekt Einfluss auf die Ergebnisse haben. Kurz: viele Beteiligte, viel Unsicherheit, hohe Komplexität, großer Zeitdruck – und das bei begrenzten Ressourcen. Ohne Wissen und vor allem Change-Erfahrung in der Organisation und bei den handelnden Managern ist die Gefahr von Verzögerungen, Konflikten und gar Stillstand absehbar. Gefordert ist Handlungskompetenz: durchdacht und sachlich zu

handeln und dabei soziale und individuelle Aspekte zu berücksichtigen. Handlungskompetenz besagt, dass jemand in der Lage ist, durch sein Wissen und seine Erfahrung die richtigen Entscheidungen zu treffen und auch umzusetzen. Die Kunst dabei ist, zielgerichtet vorzugehen, aber auch offen für unvorhersehbare Ereignisse zu bleiben. Denn die gibt es immer. Meist sind nicht die Fakten das Problem, sondern die Menschen und das zu verändernde Verhalten. Für uns heißt Handlungskompetenz im Change daher, umsichtig alle erkannten Aspekte mit den Betroffenen umzusetzen und dabei überlegt, empathisch und ganzheitlich vorzugehen. Wer Mitarbeiter führt, sollte seine Handlungskompetenz daher ständig trainieren, sprich: seine kommunikativen, methodischen und sozialen Kompetenzen weiterentwickeln. Dann geht im Change nichts mehr schief. ■

■ **Liebe Leserinnen und Leser,**



Change-Projekte sind schon aus vielerlei Sicht in Unternehmen betrachtet und analysiert worden – ausführlich auch in den IPA-Briefen „Change-Management“ und „Unsicherheit managen“ – aber noch wenig aus der Perspektive der Attraktion. Ja, der Anziehung! Was aber kann ein Change-Projekt „anziehend“ für Mitarbeiter machen – sorgen doch Wandel und Veränderungen in Unternehmen meist für Drohszenarien, Unsicherheit, Job-Angst, ja gar Resignation und Verweigerung? Dreht man die Perspektive um – und das tun wir in der Beratung –, lauten die „attraktiven“ Fragen: Was kann der einzelne Mitarbeiter durch den Change-Prozess gewinnen? Was sind die genauen Vorteile für die Abteilung? Wie wird die Arbeit, z. B. im Vertrieb, leichter, wenn wir Änderungen einführen – Änderungen, die sonst vielleicht Angst machen würden? Was können wir stabil halten, damit Wandel nicht Wirbel heißt? Wie können wir Gestalter im Change-Prozess gewinnen, die diesen überzeugt mittragen? Was „bekommen“ die Mitarbeiter konkret dafür? Carlson Wagonlit Travel, führender Geschäftsreiseanbieter, ist diesen Attraktions-Weg mit uns gegangen. Und berichtet hier im IPA-Brief offen über die Erfolgsfaktoren der Anziehung: über das anziehende Prinzip Freiwilligkeit. Über Mitarbeiterbewerbungen für Change-Teams. Über die Attraktivität des Selbstgestalten-Könnens. Über die Verknüpfung von Argumenten und Emotionen. Betrachtet man Change-Projekte aus der Perspektive der Attraktion, findet man schnell die Hebel für eine gute, belastbare Umsetzung. Und lernt die Faktoren und Ideen kennen, die das nächste Veränderungsprojekt leichter machen. Besser in der Vorbereitung. Weniger Kampf. Mehr gute Ergebnisse.

Bei Ihrem nächsten Change-Projekt sind wir auch gerne für Sie da! Erfahren, motiviert und mit der Sicherheit guter Ergebnisse!

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

INHALT: Handlungskompetenz: professionell im Change agieren: Seite 1
Best Practice Carlson Wagonlit Travel: Change ohne Widerstände: Seite 2 + 3
News, Veranstaltungstipps und neue IPA Homepage: Seite 3

FOLLOW US:



Best Practice Carlson Wagonlit Travel: Change ohne Widerstände

Der Begriff Change-Management ist bei Mitarbeitern meist negativ besetzt. Das Unternehmen Carlson Wagonlit Travel (CWT) zeigt, dass es auch anders geht: Der Dienstleister für Geschäftsreisen hat im vergangenen Jahr eine grundlegende Umstrukturierung im Vertrieb vorgenommen – und dabei statt Widerstand viel Zuspruch von den Mitarbeitern erhalten. Stephan Ingerberg, Vertriebsdirektor bei CWT, über den Prozess und die Eckpfeiler seines Erfolgs.

Herr Ingerberg, CWT hat im vergangenen Jahr die Vor-Ort-Betreuung seiner Kunden reduziert und dafür eine neue Abteilung aufgebaut, die die Kunden nun größtenteils über digitale Kanäle und per Telefon betreut. Was hat zu dieser Umstrukturierung geführt?

Über eine Kundenanalyse hat sich gezeigt, dass sich der Kundenbedarf verändert. Da ist uns klar geworden, dass wir in der Kundenbetreuung reagieren müssen, um weiterhin auf dem Markt bestehen zu können: Gefragt ist bei vielen Kunden heute ein aktives Kundenmanagement auf allen Kanälen – via Telefon, E-Mail und auch mit Kundenbesuchen. Die räumliche Nähe zum Kunden verliert an Bedeutung, daher haben wir aus acht ehemaligen Vor-Ort-Betreuern eine neue Servicegruppe gebildet – das Client Management Team –, die von einem festen Standort oder vom Homeoffice aus jene Kunden betreut, die nicht zwingend einen Ansprechpartner vor Ort benötigen, aber dennoch eine sehr individuelle Kundenbetreuung auf hohem Niveau wünschen.

Was war die größte Herausforderung bei diesem Change und wie haben Sie diese gemeistert?

Die größte Herausforderung ist immer, die Mitarbeiter abzuholen und sich die Akzeptanz für den anstehenden Prozess im Unternehmen zu sichern. Wir haben daher die Abteilungsleiter und die Mitarbeiter frühzeitig einbezogen und mittels Kundenanalyse sehr transparent gemacht, dass die Notwendigkeit besteht, die Vertriebsstruktur zu verändern. So konnten wir auch die Mitarbeiter von der Richtigkeit unseres Konzepts überzeugen.

Trotz der Einsicht, dass Veränderungen nötig sind, erleben Unternehmen bei Veränderungsprojekten häufig Widerstände seitens der Mitarbeiter. Das war bei CWT nicht der Fall. Weshalb?

Auf Anraten des IPA Instituts, das wir zwecks professioneller Beratung und Begleitung frühzeitig hinzugezogen hatten, haben wir auf das Prinzip Freiwilligkeit gesetzt: Die Mitarbeiter, die als potenzielle Kandidaten für das Client Management Team identifiziert wurden, konnten sich für die neue Tätigkeit bewerben. Um sie zu gewinnen, haben wir die Gespräche der Abteilungsleiter mit den Mitarbeitern intensiv vorbereitet: Gemeinsam mit den Teamleitern haben wir Argumente und einen Gesprächsleitfaden erarbeitet, haben die Führungskräfte in Sachen Kommunikation geschult und die Veränderungsgespräche geübt. Wichtig war uns, dass die Abteilungsleiter den Mitarbeitern klarmachen können: Es handelt sich nicht um eine Degradierung, sie alle nehmen in dem neuen Team keine schlechtere Rolle ein, vielmehr gibt es in dem neuen Team spannende Aufgaben und Herausforderungen. Dank dieser guten Vorbereitung haben wir letztlich alle Mitarbeiter, die wir uns vorher für die neue Rolle gewünscht hatten, auch gewinnen

können. Insgesamt gab es sogar mehr Bewerbungen als verfügbare Stellen für das Client Management Team, da es auch anderen Servicemitarbeitern freistand, sich zu bewerben.

Was war in der Vorbereitung entscheidend?

In diesem Fall sicherlich die Kundenanalyse, für die wir den Morphologischen Kasten verwendet haben. Das Tool hat uns geholfen, unsere Kunden neu zu klassifizieren für die verschiedenen möglichen Betreuungsarten. Vor allem hat es uns die Möglichkeit gegeben, einer etwaigen Diskussion darüber, ob die Kunden unser bisheriges Angebot brauchen oder nicht, auf neutraler Ebene und rein faktenorientiert zu begegnen. Letztlich war die Kundenanalyse die Grundlage für den gesamten Veränderungsprozess und somit auch für alle geführten Gespräche in der Vorbereitung.

Welche Lerneffekte gab es bei dem Umstrukturierungsprojekt?

Ich glaube, die wohl größte Lernkurve, die es gab, betrifft den Zeitaspekt und den Umgang mit der eigenen Ungeduld. Die Einsicht, dass die Dinge länger dauern als geplant, dass es sich aber lohnt, Zeit für Extraschleifen in der Vorbereitung des Projektes zu investieren, und wenn es sein muss, bestimmte Aspekte auch zwei oder drei Mal durchzugehen. Hier haben uns die Berater des IPA Instituts überzeugt und recht behalten: Wenn das alles gut vorbereitet ist und jegliche Eventualitäten durchgesprochen sind, läuft die Umsetzung nachher umso schneller.

Was sind Ihre Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Change-Prozesse?

Anknüpfend an meine Schilderung zum Lerneffekt gilt: Unternehmen sollten sich einen ausreichend großen Zeitrahmen setzen und sich nicht selbst zeitlich unter Druck setzen. Wichtig ist zudem, möglichst viele Abteilungen und Mitarbeiter in das Veränderungsprojekt einzubeziehen, um den Change auf eine möglichst breite Basis zu stellen. Ferner muss dafür gesorgt werden, dass die Vorgesetzten mit den nötigen Umsetzungskompetenzen ausgestattet sind – fachlich auf das jeweilige Projekt bezogen, aber vor allem auch bezüglich der Kommunikation mit den Mitarbeitern. Letztlich ist es wichtig, externe



Stephan Ingerberg ist als Director Sales, Program & Online Management bei Carlson Wagonlit Travel für den Vertrieb in Deutschland und Österreich verantwortlich. Er ist Initiator des Change-Prozesses und für dessen Weiterentwicklung verantwortlich.

>> Seite 3

Fortsetzung

■ Best Practice Carlson Wagonlit Travel: Change ohne Widerstände

Expertise hinzuzuziehen. Einen Partner wie das IPA Institut im Projekt zu haben, der Erfahrung mit Change-Situationen hat

und klare Regieanweisungen geben kann, schafft große Sicherheit während des Prozesses.

BERATERPERSPEKTIVE: WARUM DAS CHANGE-PROJEKT VON CWT ERFOLGREICH WAR

• Klare Zielvorstellung

Wir haben ein starkes Projektteam mit gemeinsamer Zielvorstellung etabliert.

• Saubere Tools zur Analyse

Mit dem Morphologischen Kasten als Lösungsfindungs-Tool bei komplexen Problemstellungen war eine ganzheitliche Kundenanalyse möglich, welche eine profunde Basis für das gesamte Projekt darstellte.

• Partizipation ist gut

Der Betriebsrat, HR und andere Stakeholder wurden von Anfang an informiert und in die wichtigsten Entscheidungen einbezogen.

• People follow structure

Die neue Vertriebsorganisation wurde im ersten Schritt völlig personenunabhängig markt- und kundenorientiert designt.

• Skills vor Sympathie

Das Kompetenzprofil der Client Manager im neuen Team wurde gemäß den zuvor festgelegten Anforderungen sauber definiert. Hiernach ist die Auswahl erfolgt – nicht nach dem

häufig gelebten Motto „Wen hätten wir denn gerne auf der Position?“.

• Reden ist Gold

Mit allen Mitarbeitern gab es persönliche Gespräche seitens der Führungskräfte – über den Change, dessen Ziele sowie die Aufgaben und die persönliche Rolle des Mitarbeiters in Zukunft.

• Paradigmenbruch bei Stellenbesetzung: werben statt vorgeben

Wir haben bei den präferierten Kandidaten für das neue Team geworben, ihnen vermittelt: „Ich will dich!“ Zudem galt das Prinzip Freiwilligkeit: Statt „Du wirst versetzt“ hieß es für die Kandidaten „Du kannst dich bewerben“.

• Aufbruchstimmung durch neue Führung und Selbstorganisation

Die Gestaltung der neuen Abteilung (Abläufe, Prozesse, Kommunikation) ist durch das Team selbst erfolgt. Die Möglichkeit, mit der neuen Abteilungsleiterin gemeinsam in Workshops und Meetings einen attraktiven Arbeitsbereich zu schaffen, hat für viel Motivation und Aufbruchstimmung gesorgt.

VERANSTALTUNGSTIPP: ACTIVE SOURCING

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte wollen heute von Unternehmen gefunden und umworben werden, statt selbst aktiv auf Jobsuche zu gehen. Was das für das Recruiting bedeutet und wie zu handeln ist, vermittelt der HR-Workshop „Active Sourcing“ von Web de Cologne am **12. November 2014** in Köln unter der Moderation von IPA-Leiterin Ursula Vranken. Gezeigt wird, wie passende Kandidaten online und offline „identifiziert“ und aktiv angesprochen werden können. Zudem geht es um die neue Rolle des HR-Bereiches beim Einsatz von Active Sourcing. Infos und Anmeldung unter http://bit.ly/WdC_HR_11-2014. Für Kunden hat IPA ein kleines Kontingent mit 20%igem Nachlass.

NEUE IPA-HOMEPAGE



Übersichtlich, klar, nutzerorientiert, modern – so präsentiert sich die Homepage des IPA Instituts für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation nach ihrem Relaunch. Für Kunden, die über die neue Website kommen, hält das Trainings- und Beratungsunternehmen ein Geschenk bereit: Ihnen stehen eine Analyse und Auswertung mit dem Kompetenzmanagement-Tool ASSESS kostenlos zur Verfügung. Entdecken Sie die neue Website unter www.ipa-consulting.de.

VORTRAG: FREIHEIT STATT VORGABEN

Ausbau des People-Managements in der digitalen Wirtschaft – mit diesem Ziel engagiert sich das IPA Institut im eco Verband e.V., dem größten Verband der Internetwirtschaft in Europa. Dass „Freiheit statt Vorgaben“ auf dem Weg zum Ziel eine wichtige Rolle spielt, zeigte IPA-Leiterin Ursula Vranken mit ihrem gleichnamigen Vortrag beim eco-Trialog am 4. September 2014 in Norderstedt: Die Mitarbeiter wollen in Teams Aufgaben und Entscheidungen weitestgehend selbständig ausführen. So bedarf es neuer Führungsansätze, damit die Selbstorganisation auf der einen Seite nicht beschnitten wird, auf der anderen Seite aber nicht im Chaos endet. Wie diese aussehen, zeigt die Digital-Leader-Ausbildung des IPA. Infos unter <http://bit.ly/ZBRsd3>

Impressum:

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
Zollstockgürtel 63, 50969 Köln
Telefon: 0221 - 5509476
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Redaktion, Produktion:
text-ur text- und relations
agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonachweise: S. 1 Fotolia
© Coloures-pic;
alle anderen: die genannten
Autoren und Experten