

Change Management in der Praxis

Folge 1 „McChange“

Unser Autor



Dr. Tim Rau, Geschäftsführer der Rau Consultants GmbH (seit 1975 Beratung der Lebensmittelindustrie bei Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung/Change Management; rau-consultants.de)



Auch in der Milchwirtschaft ist mittlerweile nichts beständiger als der Wandel. Molkereien werden mit äußeren Veränderungen wie u. a. Strukturwandel, volatilen Rohstoffmärkten und Globalisierung konfrontiert und gehen teils durch tiefgreifende Veränderungen wie Fusionen, Übernahmen, Kooperationen, Restrukturierung sowie Wachstumsstrategien in neue Märkte, Produkte und Absatzkanäle.

Tagesgeschäft und Veränderungen managen

Die Herausforderung für Führungskräfte besteht vor allem darin, das Tagesgeschäft aufrecht zu erhalten und gleichzeitig Veränderungen konsequent und erfolgreich zu gestalten. Denn neben den strategischen Veränderungsprojekten ist die Führungskraft noch für die gängigen

6-teilige Reihe „Change Management in der Praxis in der Molkereiindustrie“:

1. **McChange**
2. Change-it-Yourself
3. Call-a-Change
4. Rennie
5. Energy Shot
6. Baldrian-Tropfen

Projekte im Rahmen von Prozess- oder Qualitätsverbesserung zuständig, muss einen großen Anteil seiner Zeit für Personalführung verwenden, sich ggf. noch um die eigene Karriere kümmern oder seine Position zumindest absichern und sitzt naturgemäß viel Zeit in Besprechungen. Und dann kommen immer noch die akuten, ungeplanten Problemfälle des Alltags dazu, die dringend zu lösen sind.

Die Rau Consultants haben als Prozess-Berater, Führungskräfte-Coaches oder mit Workshop-Moderation mehr als 100 Veränderungs- und Umsetzungsprojekte begleitet. Dabei haben sich häufig zu beobachtende Change Management Ansätze herauskristallisiert, die in einer sechsteiligen Reihe anhand von Beispielen mit Ihren Vorteilen und Fallstricken dargestellt werden sollen.

Schnell & einfach

Das sogenannte „McChange“ lässt sich in der Praxis sehr häufig beobachten. Wie der Name bereits ahnen lässt, beruht dieser Change-Ansatz vor allem auf Schnelligkeit und Einfachheit und ist daher beliebt bei Führungskräften und Organisationen, die nur wenig Zeit und Ressourcen für eine Veränderung aufbringen möchten oder können. Dieser Ansatz baut vor allem auf schön gestaltete und

werbende Hochglanzbroschüren, professionelle Homepages und Newsletter – also einseitige Kommunikationskanäle ohne Möglichkeit zum Dialog. Wenn im Rahmen von Veränderungsprojekten auch Veranstaltungen durchgeführt werden, dann eher Großveranstaltungen mit Event-Charakter.

Typisches „Servierbeispiel“ für diesen Praxisansatz ist die Einführung von IT-Systemen für Office, Workflow oder Warenwirtschaft, also z. B. Updates von MS Office, die Einführung eines neuen Zeiterfassungssystems oder Projekte im SAP Umfeld. Meist werden entsprechende Maßnahmen von den Systemanbietern zusammen mit dem System gleich mitgeliefert. Aber auch bei tiefgreifenden Änderungen in der Organisation wie strategischen Neuausrichtungen, strukturellen Änderungen oder Fusionen kann man immer häufiger „McChange“ als Ansatz zur Umsetzung beobachten.

Die Vorteile von „McChange“ liegen auf der Hand und machen es zu einem scheinbar convenienten Ansatz, Veränderungsprozesse zu gestalten. Die Umsetzung ist auf diese Weise ressourcenschonend für Führungskraft und Organisation, verbreitet meist gute Stimmung und ist vordergründig schnell vorbei. Da die Veränderung tatsächlich schnell serviert, konsumiert und verdaut ist, eignet sie sich vor allem für eher einfache Veränderungsvorhaben, die nicht auf Widerstände der Betroffenen stoßen. Jedoch können auch scheinbar einfache IT-Projekte überraschenden Tiefgang haben und Widerstände bei Anwendern auslösen, wenn z. B. das neue System durch Standardisierung Gestaltungsspielräume und Verantwortungsbereiche

Servierbeispiel:

- IT-Systemeinführung
- Einführung von Prozessen, Tools, Methoden

Zutaten:

- Hochglanzbroschüren
- Website
- Newsletter
- Veranstaltungen mit Event-Charakter

einschränkt oder durch Transparenz des Prozesses individuelle Performance-unterschiede offensichtlich werden. Weil „McChange“ kaum auf Dialog setzt, flutscht dann

Nährwertampel:

- schnell, einfach serviert
- schnell konsumiert
- schnell verdaut
- macht gute Laune
- wirkt (nur) kurzfristig
- wirkt (nur) oberflächlich
- macht träge
- gute Laune schlägt um

das Projekt nur scheinbar durch. Die Widerstände werden erst sichtbar, wenn zwar die IT-Berater bereits aus dem Haus und ihre Rechnung bezahlt ist, aber die gewünschten positiven Effekte ausbleiben oder es nachher sogar schlechter läuft als vorher. Dann kann die gute Stimmung nach Events in der Einführungsphase im Nachhinein umschlagen. Da „McChange“ eher konsumiert wird, macht es die Organisation grundsätzlich träger und bequemer, was eine aktive Beteiligung des Veränderungspotenzials der Mitarbeiter erschwert. Außerdem sollte man einen gewissen Abnutzungseffekt beachten: es ist zu beobachten, dass bei folgenden „McChange“-Projekten die Kommunikationsmittel noch hochglänzender bzw. Events noch ausgefallener und erlebnisreicher sein müssen, um einen ähnlichen Effekt zu erzielen.

Nur bei Selbstläufern

Daher ist zu empfehlen, „McChange“ nur bei passenden Projekten anzuwenden, die eher Selbstläufer sind und bei denen kein Widerstand zu erwarten ist. Bei tiefgreifenden und nachhaltigen Veränderungsvorhaben empfiehlt sich eher ein „Vollwertkost“-Ansatz, an dem man zwar mehr zu kauen hat, jedoch aufgrund aktiver Beteiligung von Betroffenen und konstruktiver Umgang mit Widerständen die gefundene Lösung eine breite und stabile Akzeptanz hat und damit auch wirksam wird. Außerdem erhöht „Vollwertkost“ die Change-Fitness für zukünftige Veränderungsvorhaben – und die kommen bestimmt.

Zubereitungs-Empfehlung:

- Nicht zu oft und nur bei passenden Projekten anwenden
- Für nachhaltige Veränderung und Change-Fitness empfiehlt sich „Vollwertkost“

30 % Absatzwachstum

Aktueller Tetra Pak Milchindex

Wachsender Wohlstand und zunehmende Verstädterung in Asien, Afrika und Lateinamerika steigern die Nachfrage – in der 4. Ausgabe des Milchindex prognostiziert Tetra Pak für die nächsten 10 Jahre einen Anstieg des weltweiten Konsums von Milch und flüssigen Milchprodukten um 30 %.

Der Bedarf an flüssigen Milchprodukten wird bis 2020 weltweit in fast allen Regionen steigen, mit Ausnahme von Westeuropa und Nordamerika. Bis 2020 soll die globale Nachfrage nach flüssigen Milchprodukten auf 350 Mrd. l wachsen wird - 2010 waren es 270 Mrd. l.

Trends:

■ China und Indien sind die treibenden Kräfte des Milchbooms

Bevölkerungswachstum in Indien und wachsende Beliebtheit von Milch in China werden dazu führen, dass 2020 mehr als ein Drittel des globalen Verbrauchs auf beide Länder entfällt.

■ Wechsel von „loser“ zu verpackter Milch

Im vergangenen Jahr wurden 51 % der Milch in den Entwicklungsländern lose verkauft. Der Absatz wird 2014 zu 55 % über in Verpackungen verkaufte Milch laufen, 2020 wird dieser Anteil 70 % betragen.

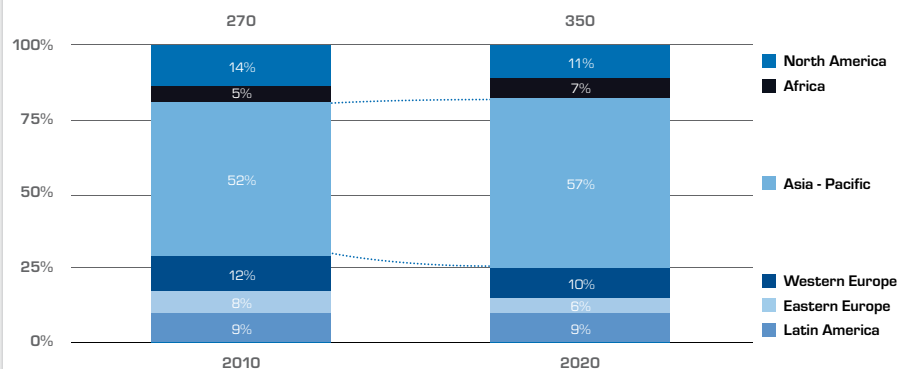
■ Wertschöpfung

In den entwickelten Märkten Westeuropas und Nordamerikas haben Produkte mit Mehrwert und Komfort die besten Wachstumschancen. Zwar wird erwartet, dass der Pro-Kopf-Verbrauch in Nordamerika um 3 % und in Westeuropa um 4 % zurückgeht. Doch werden diese Regionen auch 2020 Spitzenplätze beim Pro-Kopf-Verbrauch einnehmen.

Den 4. Tetra Pak Milchindex können Sie auf moproweb.de kostenlos unter der Rubrik Downloads bekommen.

Total Liquid Dairy Products forecast to grow by 30%

LDP consumption growth in bio litres from 2010 to 2020 – Region split



Source: Tetra Pak, 2010