

BEIM CHANGE MANAGEMENT GIBT ES ZWEI TODSÜNDEN

VERÄNDERUNGSPROJEKTE. In der Krise sind viele Unternehmen gezwungen, in kürzester Zeit Struktur und Portfolio zu verändern. Das verlangt nach gewissenhafter Planung.

Jede betriebliche Veränderung sollte analysiert, geplant und gesteuert werden“, sagt Andrea Maier. Die Steirerin ist Expertin in den Bereichen Change-, Service- und Projekt-Management. Nach 15 Jahren Management-Erfahrung hat sie sich mit „maier CTM“ selbständig gemacht. Sie berät kleine wie große Unternehmen und bietet ihre Dienste in Österreich, Deutschland, Holland und Belgien an. „Inzwischen verfüge ich über ein großes Netzwerk an Consultants und Interimmanagern.“ Aktuell tourt Maier wieder durch Österreich. Am 2. Dezember hält sie im Wirtschaftsbund Graz das Seminar „Veränderungen im Unternehmen erkennen und richtig managen - Change Management“. Darin möchte sie aufzeigen, wie man lernt, mit Veränderungen umzugehen, wie man einen Betrieb verändern kann, wie man richtig plant und worauf man achten sollte.

TÖDLICHE FEHLER

Viele Unternehmen neigen bei ihren Veränderungsvor-



Andrea Maier ist Expertin im Change Management

gängen zu zwei typischen Fehlern, die Maier als Todsünden bezeichnet, „denn die Konsequenzen für die Missachtung bestimmter Regeln können exorbitant sein.“ Todsünde Nummer eins: „Die Veränderung wird schlichtweg unterschätzt“, so Maier. „Und zwar insofern, dass weder die Konsequenzen noch die Stakeholder ausreichend genau analysiert werden.“ Todsünde Nummer zwei: „In vielen Betrieben werden die Mitarbeiter nicht ausreichend oder zu spät eingebunden.“ Mangelnde Kommunikation kann jeden noch so gut geplanten Prozess zum Scheitern bringen.

Zu Beginn des Change Managements stehen drei Stufen, die vor den ersten Veränderungsmaßnahmen gemeistert werden müssen. Maier: „Der erste und wichtigste Schritt ist die Definition des Ziels, das es zu erreichen gilt.“ Besteht Klarheit über das Ziel, sollte in der nächsten Stufe eine eingehende Analyse aller möglichen Wege ans Ziel stattfinden und zum Beispiel deren Rahmenbedingungen und Stakeholder beleuchten. Im dritten Schritt wird

mittels klassischen Projektmanagements die Umsetzung geplant. „Keine dieser drei Steps darf ausgelassen werden“, empfiehlt die Expertin. „Ist die Veränderung klein, lässt sich alles auf einer Seite zusammenfassen. Ist die Veränderung groß, kann es den Umfang eines Lexikons erreichen.“

GROSS VERSUS KLEIN

Egal ob großes oder kleines Unternehmen, Veränderungsprojekte sind stets die gleichen, lediglich bezüglich den Dimensionen und Hebeln gibt es Unterschiede. „In kleinen Betrieben erscheinen vordergründig manchmal nur wenige sogenannte Stakeholder, also all jene Organisationen und Personen, die von den Veränderungsprozessen direkt oder indirekt betroffen sind“, meint Maier. „Bei genauerer Betrachtung würden aber oftmals wesentlich mehr Stakeholder auftauchen, insbesondere im Bereich der Betroffenen.“ In größeren Betrieben ist die Bereitschaft zur Veränderung in der Regel größer, dafür bremsen die vielen verschiedenen Interessensvertretungen, denn

meist schätzen einzelne Interessensvertretungen die betrieblichen Erfordernisse anders ein als das Management.

CHANCE UND GEFAHR

Jede Veränderung ist mit Risiken verbunden. „Change Management kann den Fortbestand des Unternehmens sichern, genauso gut aber auch gefährden“, sagt Maier. „Die Facetten im Change Management sind sehr vielschichtig und hängen unter anderem von der Branche, dem Unternehmen, den Mitarbeitern und den Produkten ab.“ Gar nicht zu handeln wäre aber in jedem Fall die schlechteste Variante. „Nicht umgesetzte, aber notwendige Veränderungen beinhalten ein großes Gefahrenpotential.“ In vielen Fällen realisieren die Unternehmen nicht, dass ihre Aktivitäten in Richtung Change Management tendieren. „Das ist in meinen Augen auch gar nicht notwendig, solange es vernünftig umgesetzt wird“, sagt Maier. Gut gemanagte Veränderungsprozesse sind auf jeden Fall der Schlüssel zum Erfolg.

Beta-Phase für KMU Energiepreis-Check

Mit dem KMU Energiepreis-Check hat die E-Control eine internetbasierte Applikation entwickelt, die nach dem klassischen „Kunden informieren Kunden-Prinzip“ arbeitet. Durch einen über diese Plattform laufenden, vollkommen anonymen Informationsaustausch mit anderen Unternehmen, die ein ähnliches Verbrauchsverhalten wie der eigene Betrieb aufweisen, kann der Betrieb seine Position im Spektrum niedriger bzw. hoher Energiepreise überprüfen. Dies ist auch für ganz kleine Unternehmen interessant, deren Energieverbrauch meist viel höher liegt als der maximale Verbrauch einer Familie.



Auf der Web-Page der E-Control erfährt man mehr über den KMU Energiepreis-Check

Der Interessent gibt einfach den Energiepreis für Strom oder Gas (Cent/kWh) ein, den er voriges Jahr hatte oder derzeit bezahlt. Dafür erhält er in tabellarischer Übersicht seine Preisposition innerhalb seiner Verbrauchsgruppe, deren mini- und maximalen Preis sowie die Durchschnittswerte. Zum Vergleich wird auch der Großhandelspreis für die selbe Energiemenge angezeigt. Zusätzlich wird eine Liste aller in Frage kommenden Energielieferanten angezeigt.

BETA-TESTER GESUCHT

Ende November geht die Beta-Version des neuen Energiepreis-Checks ans Netz,

die nun auf Herz und Nieren geprüft werden soll. E-Control sucht daher sowohl Unternehmen als auch Energieberater, die zur Optimierung des Tools beitragen wollen, welches die Tester natürlich auch für eigene Zwecke benutzen können. „Die ersten zehn Tester erhalten zudem eine kostenlose Überprüfung ihrer Energiebezugsrechnung inklusive Kostenanalyse“, sagt Projektleiterin Sabina Eichberger, „Energieberater, die mit den Energierechnungen von zehn Klienten anonymisiert die entsprechenden Abfragen machen, werden automatisch in die Listen der Energieberater aufgenommen.“

DREAM HARDER

At XL, we believe that deep **ANALYSIS** isn't enough.
That's why we also **DREAM** harder, to find **ANSWERS** to the world's most complex risks.

MAKE YOUR WORLD GO

xlgroup.com

XL and MAKE YOUR WORLD GO are trademarks of XL Group plc companies

XL Group
Insurance
Reinsurance

