

Eine Antwort auf die Krise: Potentialanalyse für Dienstleistungen mit dem „Change-P-Modul“ – eine Methode zur Bewältigung des Wandels und der Krise.

Sich dem Wandel im Unternehmen und den Märkten bzw. den erforderlichen Änderungen zu stellen, ist eines der wichtigsten, aber auch der schwierigsten Aufgaben eines Unternehmensmanagements.

Die Fähigkeit diese Aufgaben frühzeitig zu erkennen, Änderungen zielgerichtet einzuleiten und erfolgreich umzusetzen, stellt ein signifikanter Wettbewerbsvorteil für jedes Unternehmen dar und zeigt dessen Änderungs- und Innovationsfähigkeit in Korrelation zum Wettbewerb.

Änderungen und Anpassungen sind per se kein Selbstzweck, sondern beruhen vielmehr auf externen und internen Entwicklungen.

Die Dienstleistungsmärkte entwickeln sich zunehmend dynamisch. Gründe hierfür liegen u.a. in den geänderten politischen Rahmenbedingungen (z.B. EU-Erweiterung), den technologische Entwicklungen wie Digitalisierung und dem Internet, dem geänderten Kunden- und Nutzerverhalten. Des Weiteren erzwingen oftmals interne Faktoren (z.B. demografische Mitarbeiterentwicklung, Prozessverkrustungen etc.) tief greifende Maßnahmen, um das Unternehmen dem Markt anzupassen.

Jedes Unternehmen ist bestrebt, seine Position im Markt zu halten bzw. zu entwickeln und seine inneren Kräfte zu mobilisieren und auszurichten. D.h. es muss sich permanent den Fragen stellen, wie können

- bessere und neue Leistungen und Produkte kostengünstig erbracht bzw. bereitgestellt
- neue Produkte erfolgreich in den Markt gebracht
- Kundenzufriedenheit erhöht
- neue Zielgruppen erschlossen
- Verkrustungen und Brüche in der Organisation und den Prozessen beseitigt
- die Mitarbeiter wirklich „zum wichtigsten Kapital“ gemacht und
- die Unternehmenskultur positiv gestaltet
- die Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Veränderungsfähigkeit entwickelt und bewahrt

werden?

Die Beantwortung dieser Fragen und die Entwicklung zukunftsweisender Ziele sowie der erforderlichen Maßnahmen, werden im Rahmen einer Potentialanalyse angestoßen. Diese beschäftigt sich mit der Bedeutung der internen „Kraft“faktoren (z.B. Mitarbeiter) eines Unternehmens, ihre aktuellen Einschätzungen und ihre Bewertung im Hinblick auf die gesetzten Strategien und Ziele.

Unternehmen setzen vielfach Change Management Projekte auf, um die wesentlichen Änderungsfaktoren und Maßnahmen zu bündeln und abzustimmen. Voraussetzung für ein solches Projekt ist die eindeutige Identifikation der

Problemfelder und eine eindeutige Antwort auf die Frage, was und wo soll bzw. muss etwas geändert werden.

Das „Change-P-Modul“ verfolgt diesen Ansatz und verschafft den Unternehmen eine ungeschminkte Sichtweise auf die aktuelle Ausgangssituation. Dies bedeutet, dass alle wesentlichen Aktivitäts- bzw. „Kraft“felder eines Unternehmens (s. Abb.) im Hinblick auf die Schwerpunkte, Inhalte und kritische Faktoren sowie Situationen analysiert und die Ergebnisse auf einer Potential-Landkarte skizziert werden. Erst dann lassen sich die Ergebnisse der Potentialanalyse zielgerichtet und abgestimmt auf die festgelegten Ziele bewerten und geeignete Maßnahmen (z.B. Projekte) einleiten.

Eine Potentialanalyse ist somit ein erster Schritt zu unternehmensweiten Change Managementaktivitäten oder aber bereits Bestandteil eines Change Managementprojektes.

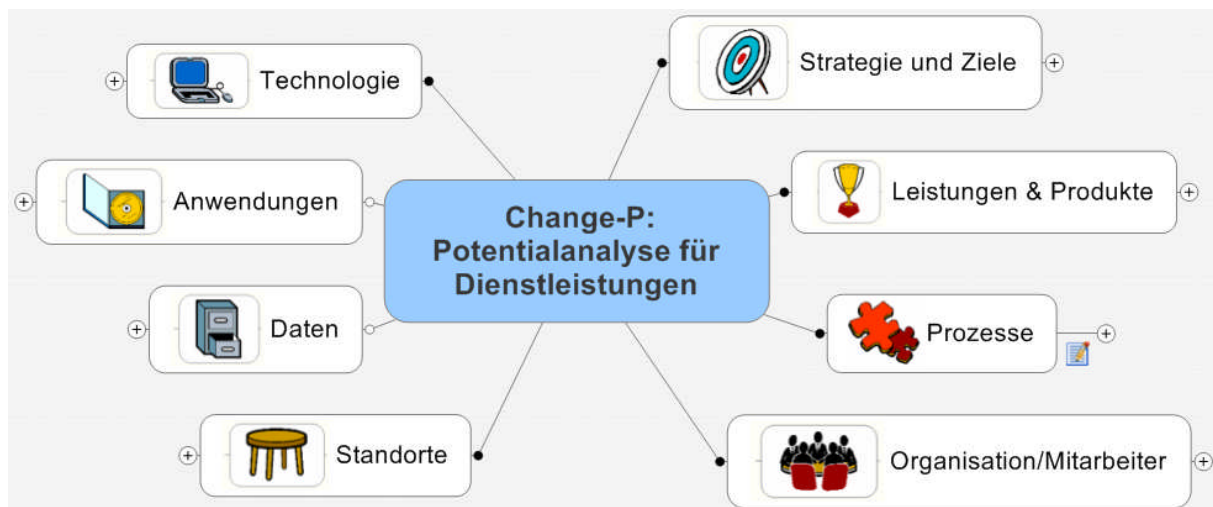


Abb.: Analysefelder für die Potentialanalyse für Dienstleistungen

Vorgehensweise

Mit dem Modul „**Change-P: Potentialanalyse für Dienstleistungen**“ wird die Potentialanalyse in den Aktivitätsfeldern anhand von jeweils 10 Kernfragen durchgeführt und mit der Erstellung einer bewerteten und priorisierten Change-Landkarte abgeschlossen. Unternehmerische Aktivitätsfelder werden je nach Aufgabenstellung gewichtet und jede Frage wiederum wird gewichtet und bewertet. Besteht die Aufgabenstellung darin, neue Produkte und Leistungen für den Markt bereit zu stellen, so können die Aktivitätsfelder „Leistungen & Produkte“ sowie „Prozesse“ und „Anwendungen“ höher gewichtet werden, als z.B. „Strategie & Ziele“.

Zudem wird durch die Gewichtung deutlich, welche Schwerpunkte im Veränderungsprojekt verfolgt werden müssen.

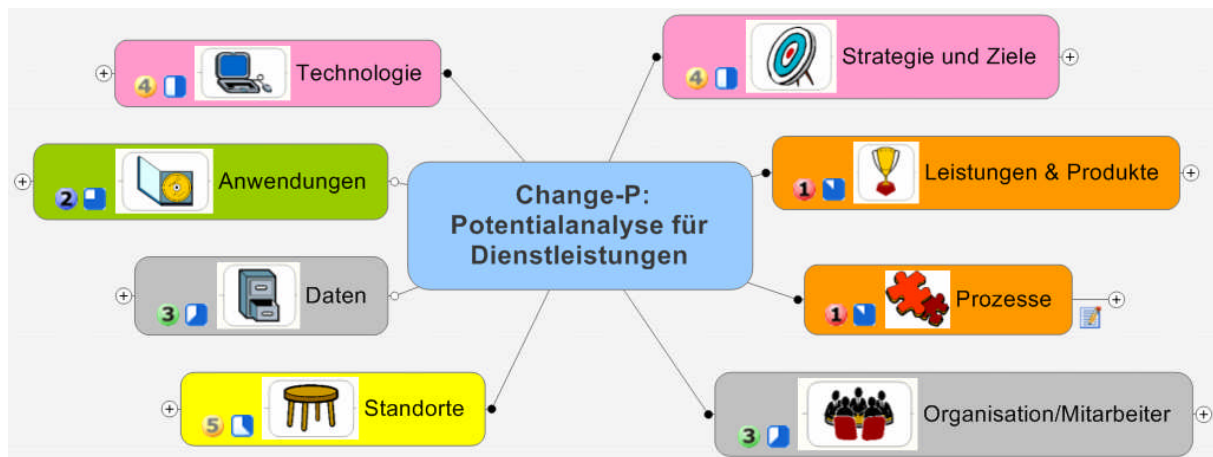


Abb.: Gewichtete Aktivitätsfelder im Rahmen eines Change-Projektes

Im nächsten Schritt werden die Schwerpunktfragen innerhalb der Aktivitätsfelder anhand der gewichteten Fragen bearbeitet. Die Fragen richten sich an das Management wie auch an die jeweiligen Teams, um alle wesentlichen Informationen und Sichtweisen auf die Aufgabenstellung zu erfassen.

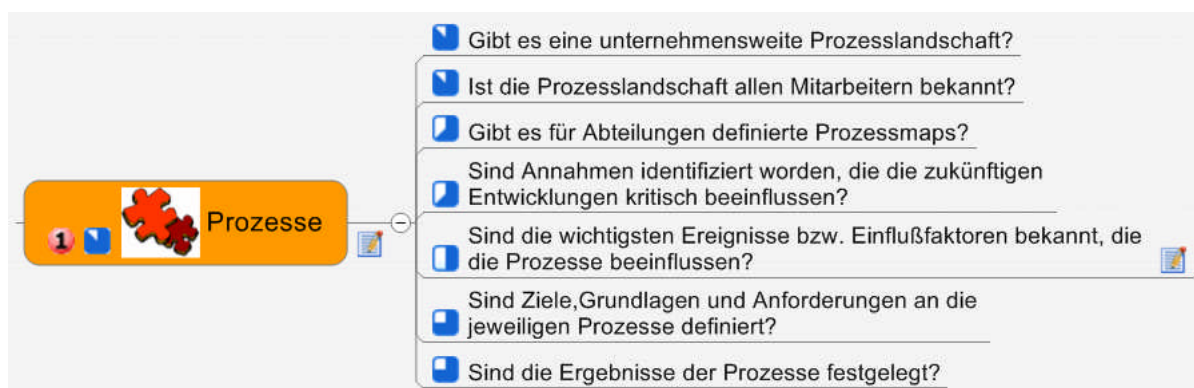


Abb.: Gewichtete Fragen im Aktivitätsfeld Prozesse

Im Anschluss an die Beantwortung der Fragen aller Aktivitätsfelder wird eine Portfolioanalyse der Veränderungspotentiale (Potentiallandkarte) erstellt und hieraus ein Projektvorschlag mit den Schwerpunkten, Aufgaben und Aktivitäten entwickelt.

Die Analyse dieser unternehmerischer „Kraft“felder zeigt für jedes dieser Felder die Stärken und Schwächen, die Defizite und Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens bzw. einer Abteilung auf, aus denen sich die erforderlichen Projekte bzw. Aktivitäten nahtlos ableiten lassen.

Die Durchführung der Potentialanalyse erfolgt je nach Aufgabenstellung und Unternehmen im Rahmen von Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern. Anschließend erfolgt eine ausführliche Auswertung, die im Rahmen eines Protokolls aufbereitet und mit dem Auftraggeber abgestimmt wird.

Die Ergebnisse können unmittelbar in Projekte überführt werden und wirken in der Regel sich auch sofort im Denken und Handeln bei den Mitarbeitern und dem Management aus. Die Methode fördert das vernetzte und einverantwortliche Denken und Handeln der Beteiligten und wird somit zu einem wesentlichen Bestandteil des Change-Managements in einem Unternehmen.

Unternehmensberatung Klaus Petersen
Bielingstrasse 25
90419 Nürnberg
kontakt@ub-petersen.de