

Abstract

Titel: **Entscheidende Faktoren für den erfolgreichen Wandel im Managed Print Service Team eines Weltkonzerns**

Kurzzusammenfassung: Jede Vertragserneuerung eines Managed Print Service Vertrags ist in der heutigen Zeit mit Veränderungen verbunden – sei dies aus Gründen wie Kostenreduktion, Rationalisierung oder Standardisierung. Beteiligte und Betroffene seitens der Dienstleister sind gezwungen, sich an neue Begebenheiten anzupassen. Dabei stehen sichtbare sachlogische Themen, wie Prozesse und Strukturen im Allgemeinen im Vordergrund. Doch welche Faktoren sind entscheidend, dass sich die Mitarbeitenden mitverändern können? Eine solche Veränderung erfordert den gekonnten Umgang mit unsichtbaren emotionalen Themen, wie Interessen und Bedürfnisse, Hoffnungen und Befürchtungen, Freude und Ärger. Um sich der wiederholenden Herausforderung der Vertragserneuerung besser stellen zu können, sind in der vorliegenden Masterthesis entscheidende Erfolgsfaktoren des Wandels erhoben und in ein Rahmenkonzept integriert worden.

Verfasser/in: Roger Mathieu

Betreuer/in: Rainer Schmid

Veröffentlichung (Jahr): 2012

Zitation: Mathieu, R. (2012). *Entscheidende Faktoren für den erfolgreichen Wandel im Managed Print Service Team eines Weltkonzerns*. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

Schlagworte: Dienstleistungsmanagement, Kommunikation, Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur

Ausgangslage

Die nachträgliche Betrachtung einer realen Vertragserneuerung eines Managed Print Service Vertrags mit einem Grosskunden brachte einige Ungereimtheiten bezüglich des Vorgehens bei Veränderungsprozessen ans Licht. Die Beobachtungen zum Fall zeigten, dass sich die Veränderung speziell in den Köpfen der Mitarbeitenden nicht einstellte. Es zeigte sich, dass die im Change Management bekannten unterschiedlichen Ebenen, wie die sichtbare sachlogische sowie die unsichtbare emotionale Ebene, kaum in die Betrachtung des Veränderungsprozesses für diesen Managed Print Service Vertrag eingeflossen sind. Diese Erkenntnisse lösten Überlegungen aus, wie Verträge mit bereits bestehenden Kunden durch einen harmonischeren und strukturierteren Veränderungsprozess erfolgreicher gestaltet werden könnten.

Ziel

Das Ziel dieser Arbeit war, das Thema Change Management in der Vertragserneuerung zu positionieren und anschliessend mittels Befragungen von beteiligten Personen die entscheidenden Faktoren für den Wandel im MPS-Team zu definieren. Die daraus resultierenden Faktoren wurden anschliessend in Relation zum Wandlungsprozess gestellt. Im Ergebnis sollte daraus ein Rahmenkonzept entstehen, welches eine Hilfestellung bietet, Veränderungsprozesse auf der sichtbaren sachlogischen Ebene sowie auch auf der unsichtbaren emotionalen Ebene leichter zu managen.

Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde das Thema Change Management in die Vertragserneuerung eingearbeitet, um Klarheit darüber zu erlangen, wie sich das Thema gegenüber den anderen Themen der Vertragserneuerungsphase abgrenzt.

Nach der eindeutigen Positionierung des Wandlungsprozesses in die Vertragserneuerung wurden allgemein gültige Erfolgsfaktoren, wie sie aus Modellen der Change Management Literatur bekannt sind, als Hypothesen für den Wandel im MPS-Team eingesetzt. Anhand zweier unterschiedlicher Befragungen, die sich einerseits an die treibenden Führungskräfte in der Vertragserneuerungsphase und andererseits an beteiligte und betroffene Mitarbeitende richteten, wurden aus zwölf Erfolgsfaktoren die sieben wichtigsten auserkoren. Aus den Erkenntnissen der Befragung sowie durch die Konsultation literarischer Werke konnten anschliessend die Erfolgsfaktoren in Beziehung zum Wandlungsprozess gestellt werden. Diese Überlegungen und Feststellungen wurden anschliessend in ein Rahmenkonzept integriert, welches als Hilfestellung für künftige Wandlungsprozesse beigezogen werden kann.

Erkenntnisse

1. Positionierung von Change Management in der Vertragserneuerung

Bei der Erarbeitung hat sich herausgestellt, dass eine genaue Positionierung des Tätigkeitsfeldes von zentraler Bedeutung für das allgemeine Verständnis der Beteiligten und Betroffenen ist. Dabei handelt es sich in erster Linie um die Aufklärung des zweideutigen Begriffes Change Management. In der vorliegenden Arbeit wird Change Management als eigene Disziplin der Betriebswirtschaftslehre betrachtet und nicht synonym zum Begriff in der Information Technology Infrastructure Library (ITIL) verwendet wird.

In zweiter Linie wurde die Disziplin Change Management, beziehungsweise der im Rahmenkonzept genannte Wandlungsprozess, anderen Themen der Vertragserneuerung gegenübergestellt. Als Ergebnis dieser Gegenüberstellung sind unterschiedliche Disziplinen an der Vertragserneuerung beteiligt. Es sind dies der zentrale Vertriebsprozess, der Projekt Management Prozess sowie der Wandlungsprozess.

2. Aus der Umfrage resultierende entscheidende Erfolgsfaktoren

Die Umfrageergebnisse zeigen bei beiden befragten Gruppen in etwa das gleiche Bild. Als wichtigsten Faktor definierten die Mitarbeitenden „Monitoring/Controlling des Prozesses“, was interessanterweise auch der Punkt ist, den die Führungskräfte als grösste Herausforderung bei der Umsetzung und Implementierung erkennen. Einer Meinung sind die Beteiligten auch bei den Faktoren „Vision/Ziele definieren“, „gemeinsames Problembewusstsein“ sowie „Führungscoalition & Treiber“. Kleine Unterschiede können in der „Kommunikation“ und bei „Projektorganisation & Verantwortlichkeiten“ festgestellt werden, welche beide von den Führungskräften als wichtiger empfunden wurden. Einen grossen Unterschied jedoch ist in der „Umfassenden Symptombeschreibung & Diagnose der Ist-Situation“ festzustellen. Die Führungskräfte erachten diesen Faktor weit weniger wichtig als die Mitarbeitenden, was auf den besseren Überblick der Führungskräfte, den sie gegenüber den Mitarbeitenden von Beginn an haben, zurückzuführen ist.

3. Wandlungsprozess in Relation mit entscheidenden Erfolgsfaktoren

Das Rahmenkonzept basiert auf den Erkenntnissen aus der Umfrage. Die direkte Integration der sieben entscheidenden Erfolgsfaktoren wurde bewusst unterlassen. Es wurden neue Begrifflichkeiten für das bessere Verständnis definiert, worin die Merkmale der Erfolgsfaktoren enthalten sind. Als entscheidender Anfangspunkt in einem

Veränderungsprozess konnte der Faktor „Veränderungsvolumen gemeinsam definieren“ festgelegt werden. Es ist von zentraler Bedeutung, dass gemeinsam, das heisst mit allen Beteiligten, die Veränderungsgrösse definiert wird. Alle Beteiligten müssen auf die Reise der Veränderung mitgenommen werden und können auf diese Weise aus ihrer Sicht auf Chancen oder Risiken hinweisen. Der nächste Schritt ist die Gestaltung der erfolgreichen Zukunft. Dieser Faktor zeigt die Wichtigkeit des Loslassens auf. Erfolgsrezepte aus der Vergangenheit sind nicht länger relevant, der Kopf muss frei sein für ein neues Vertragskonstrukt. Der Faktor „Veränderung erfordert Planung“ verkörpert die Notwendigkeit eines Vorgehenskonzepts. Gutdurchdachte Aktivitäten müssen in die richtige Reihenfolge gebracht werden, denn soziale Systeme/Organisationen sind besonders sensibel gegenüber sinnlosen Veränderungen. Die „bidirektionale Kommunikation“ als weiterer Faktor legt dar, wie wichtig eine gegenseitige Kommunikation ist. Jeder Beteiligte und Betroffene darf als Sender von Botschaften auftreten, so dass sich alle offen, ehrlich, respektvoll, mit echtem Interesse, mit Wertschätzung und Akzeptanz behandelt fühlen. Um in allen Belangen erfolgreich die Veränderung umsetzen zu können, ist ein weiterer entscheidender Faktor, dass die Führungskraft die „Veränderung vorlebt“. Nur durch Handeln zeigt die Führungskraft, ein konsistentes Verhalten auf, was eine klare Botschaft der Veränderung aussendet. Ein weiterer Faktor zeigt sich in der Steuerung des Veränderungsprozesses. Nur wer erkennt, dass „Veränderungsprozesse steuern“ die Fähigkeit verkörpert, für jede einzelne Veränderung die richtige Geschwindigkeit zu wählen, wird fähig sein, den in Schleifen gezogene Veränderungsweg zu steuern. „Veränderung reflektieren“ ist der wichtigste Schritt für die Verstetigung der Veränderung. Nur wer seine Ergebnisse nochmals spiegelt, kann erkennen, ob einzelne Schritte der Veränderung schon verankert worden sind. Denn nur der Blick zurück verhilft uns dazu, den zurückgelegten Weg zu verstehen und somit auch zu akzeptieren.

Schlussfolgernd ist festzuhalten, dass ein Rahmenkonzept die Verantwortlichen dabei unterstützen kann, sich die einzelnen Erfolgsfaktoren zu merken und diese im richtigen Moment anzuwenden. Jedoch ist die Aufgabe nicht einfach, da eine gewisse Fähigkeit, sich in den Mitarbeitenden hineinzuversetzen, vorhanden sein sollte. Dabei ist entscheidend, dass die Kommunikation in beide Richtungen fliesst und sich die Mitarbeitenden dadurch verstanden fühlen, denn nur dann können spätere, mühsame Verbesserungsaktionen verhindert werden. Besser man investiert in der Anfangsphase Zeit in die Kommunikation als im Nachhinein alles Vernachlässigte zeitaufwändig korrigieren zu müssen.