



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

**Connecting Career Counselling and Human Resource Development in
Enterprises for Higher Education and Training in Practice (CONNECT!)**

ARBEITSBLATT – MODUL 5 LERNEINHEIT 2

Aufgaben für Lerneinheit 2

ARBEITSBLATT ÜBUNGEN

Modul 5 - Lerneinheit 2

Übung 1 (5.2.1.f): Welche Probleme könnten entstehen, wenn wir die Bedarfsanalyse bei der Planung von Veränderungen auslassen?



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Übung 2 (5.2.2f): Erörtern/Diskutieren Sie die Bedeutung einer guten Führung für das Erreichen erfolgreicher Veränderungsergebnisse.



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Übung 3 (5.2.3f): Diskutieren Sie Folgendes.

3a. Sind Sie der Meinung, dass verschiedene Arten von Veränderungen durch die Anwendung unterschiedlicher Veränderungsansätze effektiver bewältigt werden können?

3b. Wenn Sie über Ihre Persönlichkeit nachdenken, inwiefern könnten Sie sich von den verschiedenen Ansätzen angezogen fühlen?



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Übung 4 [Hausübung] (5.2.4f): Es ist erwiesen, dass die meisten organisatorischen Veränderungspläne scheitern, meist weil die Grundprinzipien des CM nicht beachtet wurden. Im Folgenden sehen Sie eine reale Fallstudie eines gescheiterten Veränderungsplans, der von der HMRC (einer nicht ministeriellen Abteilung der britischen Regierung, die für die Erhebung von Steuern zuständig ist) umgesetzt wurde. **Gibt es etwas, das Sie anders machen würden, nachdem Sie gelesen haben, wie die HMRC in den letzten zehn Jahren mit dem Wandel umgegangen ist?**

Betrachten Sie dieses Großprojekt im Vereinigten Königreich, dessen Verlauf als Lehre für Regierungen in aller Welt dienen kann. Angesichts der Notwendigkeit, das Haushaltsdefizit zu verringern und die Staatsverschuldung abzubauen, hat die Regierung die öffentlichen Ausgaben und die Erhöhung der Steuern zu ihren Prioritäten gemacht. Wo könnte man besser sehen, wie beides funktioniert als bei der Steuerbehörde HMRC.

Im Jahr 2012 veröffentlichte die HMRC ihre erste digitale Strategie. Ziel war es, die Art und Weise zu ändern, wie die Behörde intern arbeitet, und auch die Art und Weise zu ändern, wie ihre "Kunden" mit ihr interagieren.

Die Idee ist, dass die Steuerzahler viel mehr Steuerangelegenheiten online und nicht mehr auf Papier erledigen. Das spart Abfall, verkürzt die Bearbeitungszeiten, ermöglicht genauere Berechnungen und wird natürlich auch die Zahl der Arbeitsplätze im HMRC verringern.

Beweise für ein mangelhaftes Veränderungsmanagement.

Die Veränderungsprojekte der HMRC sind stets auf Widerstand gestoßen. Die Behörde entstand durch die Fusion von Inland Revenue und Customs and Excise im Jahr 2005.

Seitdem steht der organisatorische Wandel ständig auf der Tagesordnung. Seit fast einem Jahrzehnt wird den Mitarbeitern eine Veränderung nach der anderen aufgezwungen. Die Zahl der Beschäftigten wurde um fast 35 % von 96.000 auf 60.000 reduziert.



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Die Verantwortlichen für den Wandel bei der HMRC wissen, dass die Mitarbeiter in den Prozess einbezogen werden müssen, doch sie fühlten sich außen vor, ungeliebt und unerwünscht. Die Vorstellung des Change Managements von Mitarbeiterengagement bei der HMRC bestand darin, eine jährliche Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Im Jahr 2010 lag die Rücklaufquote bei 69 %. Nur ein Jahr später war diese Quote auf 52 % gesunken: ein klares Indiz dafür, dass sich die Mitarbeiter nicht darum kümmern und dem Management völlig misstrauen.

Bedeutet eine "Nicht-Antwort", dass die Mitarbeiter zufrieden sind?

Das Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber der obersten Führungsebene der HMRC war so groß, dass die meisten glaubten, das Ausbleiben von Antworten würde als Zeichen für die Zufriedenheit der Mitarbeiter bei der Arbeit gewertet werden. Dieses Misstrauen wurde noch verstärkt, als die Mitarbeiterbefragung keinen Raum für Kommentare bot und lediglich aus einer Liste von Fragen mit Multiple-Choice-Antworten bestand.

Zu den Gefühlen der Mitarbeiter, die den Widerstand gegen den Wandel verstärkten, gehörten:

- Die Mitarbeiter sahen in den Managern unerfahrene und ungebildete Menschen, die mit dem Geschäft nicht vertraut waren.
- Sie hielten die Umfrage für ein reines Lippenbekenntnis, eine Zeitverschwendung, die völlig ignoriert wurde.
- Sie glaubten, dass das Management bei fast jeder Gelegenheit Fehler macht.
- Bedenken und Verbesserungsvorschläge, die den unteren Führungskräften unterbreitet wurden, wurden von den oberen Führungskräften ignoriert.

Einfach ausgedrückt: Es gab so viele Umfragen, dass die Mitarbeiter nicht mehr reagierten.



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Die Reaktion der Geschäftsleitung auf die Umfrage 2011 war genau das, was die meisten Mitarbeiter erwartet hatten: eine weitere große Veränderungsinitiative, dieses Mal die digitale Strategie 2012.

“Versagendes” Change management

Im Mittelpunkt der digitalen Strategie von 2012 stand der Wunsch, die Kunden auf ein stärker automatisiertes System umzustellen. Von den Mitarbeitern wurde erwartet, dass sie diesen Prozess unterstützen, aber sie hatten kein Mitspracherecht bei diesem Prozess.

Stellen Sie sich vor, eine Bar, die jahrzehntelang eine Hochburg der Maroons war, wird plötzlich aufgekauft und in den Farben der Blues gestrichen. Das ist die Art von Widerstand, auf die der erzwungene Wandel bei HMRC stieß.

Die digitale Strategie hatte einen gewissen Erfolg:

- 200.000 kleine Unternehmen haben sich für digitale Steuerkonten angemeldet.
- 400.000 Steuergutschriften wurden online erneuert.

Aber es dauerte zwei Jahre, bis diese Ergebnisse, die von mehreren Millionen Steuerzahlern erzielt wurden, realisiert werden konnten.

Ein neuer Ansatz für das Änderungsmanagement bei HMRC

Die HMRC verspricht einen neuen Ansatz für ihre Veränderungsprojekte. Sie sagt, dass sie jetzt eine Strategie für das Veränderungsmanagement hat, die von unmotivierten Mitarbeitern vorangetrieben wird.

Auf der Konferenz Employee Benefits Live 2014 sagte Judy Greevy, stellvertretende Direktorin für Engagement und Diversität bei HMRC: "Eine echte Herausforderung für uns, wie



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

für viele Organisationen, besteht darin, den Menschen das Gefühl zu geben, dass sie in der Organisation tatsächlich eine Stimme haben und dass man ihnen zuhört.

"Wir stehen vor einer großen Veränderung und brauchen viel mehr Fähigkeiten und andere Arbeitsweisen. Wir müssen also den Menschen helfen, diese Veränderungen zu bewältigen, indem wir ihnen das Gefühl geben, dass sie ihre Arbeit besser machen können, und sie in die Lage versetzen, Wege zu finden, wie man Dinge besser machen kann."

- Das Veränderungsmanagement der HMRC ist der Ansicht, dass die Unterstützung der Mitarbeiter und der Aufbau neuer Fähigkeiten von zentraler Bedeutung sind. Daher erhalten die Mitarbeiter:
 - - mindestens fünf Schulungstage pro Jahr
 - - Ein neues Prämienangebot, das auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt ist
 - - eine neue Strategie für das digitale Veränderungsmanagement

Die Verantwortlichen bei HMRC haben die digitale Strategie aktualisiert. In der neuen Version von 2014 wird die "digitale Vision" für alle Kunden (Privatpersonen, Unternehmen und Vertreter) dargelegt, um allen ein eigenes Online-Steuerkonto zu geben. Der Dienst möchte, dass die Kunden online mit ihm arbeiten.

Der Chief Digital and Information Officer der HMRC, Mark Dearnley, hat erklärt, dass die Behörde "weiterhin darauf hören wird, was die Kunden uns sagen". In dem Strategiedokument wird das Personal kaum erwähnt.

Dearnley sagte weiter: "Heute gibt es also keine große Fanfare. Für meine Teams in unseren beiden Digitalen Zentren und anderswo im HMRC, die hart daran arbeiten, unsere digitale



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Vision Wirklichkeit werden zu lassen, geht es zur Tagesordnung über. Dies ist ein weiterer kleiner, aber wichtiger Schritt, und ich bin wirklich gespannt, was die Zukunft bringt.”

Vorbereitet für anhaltenden Misserfolg des Wandels

Die HMRC scheint in den letzten zehn Jahren wenig über ihre Mitarbeiter gelernt zu haben oder darüber, wie man mit Veränderungen umgeht. Die Mitarbeiter, die die Mitarbeiterbefragung scheuen, haben das Gefühl, dass sie keine Stimme haben und keinen Beitrag leisten können. Die Reaktion der Verantwortlichen auf den Wandel besteht darin, mehr Schulungen anzubieten und das Belohnungssystem zu überarbeiten. Dieses neue Programm wird auf die neue digitale Strategie abgestimmt.

In der Zwischenzeit wurde das neue Dokument zur digitalen Strategie vorgestellt, das sich zu 99 % auf den Kunden konzentriert.

Die Mitarbeiter, die sich unmotiviert und unterbeschäftigt fühlen, werden nur einen Satz der gesamten Ankündigung von Dearnley hören:

“Für meine Teams in unseren 2 digitalen Zentren und anderswo in der HMRC, die hart daran arbeiten, unsere digitale Vision Wirklichkeit werden zu lassen, ist alles wie gewohnt.”

Wie belastend sind Veränderungsprojekte?

In der modernen Welt wollen die Mitarbeiter gehört werden. Sie wollen wissen, dass das Management ihre Ansichten ernst nimmt.

Menschen auf allen Ebenen haben unterschiedliche Ansichten, unterschiedliche Ängste und Sorgen. Sie verfügen auch über eine Fülle von Talenten und Erfahrungen, nicht nur in Bezug auf die internen Abläufe, sondern auch auf die Kunden. Ignorieren Sie sie auf eigene Gefahr.



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.