

Change Management, Teil 3/3

Veränderungsprozesse führen: die Instrumente

Das Führen von Veränderungsprozessen ist eine Kernaufgabe von Unternehmern und Führungskräften in Organisationen jeder Art. Mit einer Serie in drei Teilen werden das Vorgehen, Rollen und Instrumente vorgestellt. Im vorliegenden dritten Teil wird beschrieben, welche Instrumente in Veränderungsprozessen zum Einsatz kommen können.

› Simon Bühler

Im ersten Teil dieser Serie wurde dargelegt, in welchen Schritten umfassende Veränderungsprozesse in Organisationen durchgeführt werden können. Der zweite Teil beschrieb Rollen und Aufgaben von Beteiligten im Prozess. Der vorliegende dritte Teil behandelt die Frage, mit welchen Instrumenten ein Veränderungsprozess geführt werden kann. Mit diesem Text über das dritte der Elemente, welche den Erfolg von Veränderungsprozessen maßgeblich beeinflussen, wird die Serie abgeschlossen.

Die Planung

In den ersten beiden Teilen dieser Artikelserie wurde klar: Beim Führen von Veränderungsprozessen hängt Erfolg oder Misserfolg auch zu einem wesentlichen Teil von psychologischen Faktoren ab. Wer nun aber meint, dass sich eine partizipative Führung des Prozesses und ein Eingehen auf die Wünsche, Bedürfnisse und Ängste der Beteiligten nicht mit einer konsequenten Planung, Steuerung und Kontrolle verträgt, der irrt. Das Gegenteil ist der Fall: Eine sorgfältige Planung des Prozesses schafft Transparenz und Verbindlichkeit, was sich positiv auf den Prozess auswirkt.

Dazu ein Gedankenexperiment. Versetzen Sie sich in die Lage eines Mitarbeitenden. Die Leitung trommelt alle Angestellten zusammen und sagt, es gäbe einige Indizien dafür, dass etwas gemacht werden müsse und dazu wurde ein Projekt gestartet. Über die Massnahmen werde in drei Monaten informiert. Es ist vollkommen klar, dass diese Botschaft zu Verunsicherung und Diskussionen hinter vorgehaltener Hand führen wird. Im schlimmsten Fall beginnen sich sogar Leistungsträger zu verabschieden,

weil sie keine Einflussmöglichkeiten erkennen und sich nicht der Willkür preisgeben wollen und müssen. Während die schwächeren Glieder der Kette vor Angst erstarren. Nutzen Sie deshalb vor der Kommunikation Ihre Projektmanagement-Instrumente: Definieren Sie Ziele, Meilensteine, Tätigkeiten, einen Zeitplan, den Ressourcenbedarf. Und kommunizieren Sie dann konkret, was die Probleme sind, welche Ziele nun verfolgt werden, in welchen Schritten das geschieht sowie wann und wie die Beteiligten Einfluss auf den Prozess nehmen können. Die Erfahrung in Veränderungsprozessen zeigt: Die meisten Menschen sind vernünftig und machen Veränderungen mit, wenn sie verstehen, warum sie anstehen. Widerstände und personelle Flurschäden hingegen fördert man ungewollt, wenn die Mitarbeitenden die Gründe nicht verstehen und sich hilflos der Willkür ausgeliefert fühlen.

! **kurz & bündig**

- › Beim Führen von Veränderungsprozessen hängt der Erfolg zu einem wesentlichen Teil von psychologischen Faktoren ab.
- › Das wichtigste Instrument bei der Analyse ist der Wille hinzuschauen – auch wenn das, was man sieht, nicht den eigenen Wunschvorstellungen entspricht.
- › Mit Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen bzw. mit einem Benchmarking können Veränderungsprozesse weiter gestärkt werden.

Die Analyse

Es ist wie beim Arzt. Ohne eine seriöse Analyse und Diagnose ist der weitere Verlauf absehbar: Das falsche Medikament wird eingesetzt, die Wirkung tritt nicht ein und das Problem bleibt bestehen. Wer

bei der Analyse halbherzig ans Werk geht oder sogar ein Auge oder ein Ohr bewusst verschliesst, stellt sich damit selber ein Bein. Das wichtigste Instrument bei der Analyse ist deshalb der Wille, wirklich hinzuschauen – auch wenn das, was man sieht, vielleicht nicht optimal ist und nicht den eigenen Wunschvorstellungen entspricht. Dabei hilft es, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Praktikabel ist, mit Papier zu beginnen und schriftliche Dokumente zu studieren. In Einzel- oder Gruppeninterviews kann anschliessend mit präzisen Fragen vertieft werden. Welche Interviewform angewendet wird, muss der individuellen Situation gerecht werden. Auch kann es bei diesem Instrument sinnvoll sein, wenn es durch eine unabhängige, aussenstehende Person angewendet wird – sie erhält offenere Informationen und beurteilt sie mit einem unvoreingenommenen Blick. Das Resultat zeigt

auf, wo sich die schriftlichen Grundlagen mit dem effektiv Gelebten decken und wo nicht. Mit Kunden- oder Mitarbeitendenbefragungen oder einem Benchmarking kann das Fundament für den Veränderungsprozess weiter gestärkt werden. Ergebnisse solcher Erhebungen spielen während ganzer Veränderungsprozesse die ausserordentlich wichtige Rolle des Felsen in der Brandung: Obwohl täglich vom Status quo umspült, trotzen sie diesem dennoch unverrückbar. Niemand wird einen Veränderungsbedarf verwässern oder vom Tisch wischen können, wenn die Kunden nicht mehr zufrieden sind und nur aus Mangel an Alternativen bleiben.

Die Lösungsfindung

Sobald man weiss, wo man steht, kann man auch den Weg in die Zukunft suchen. Grundsätzlich gilt eine einfache Regel:

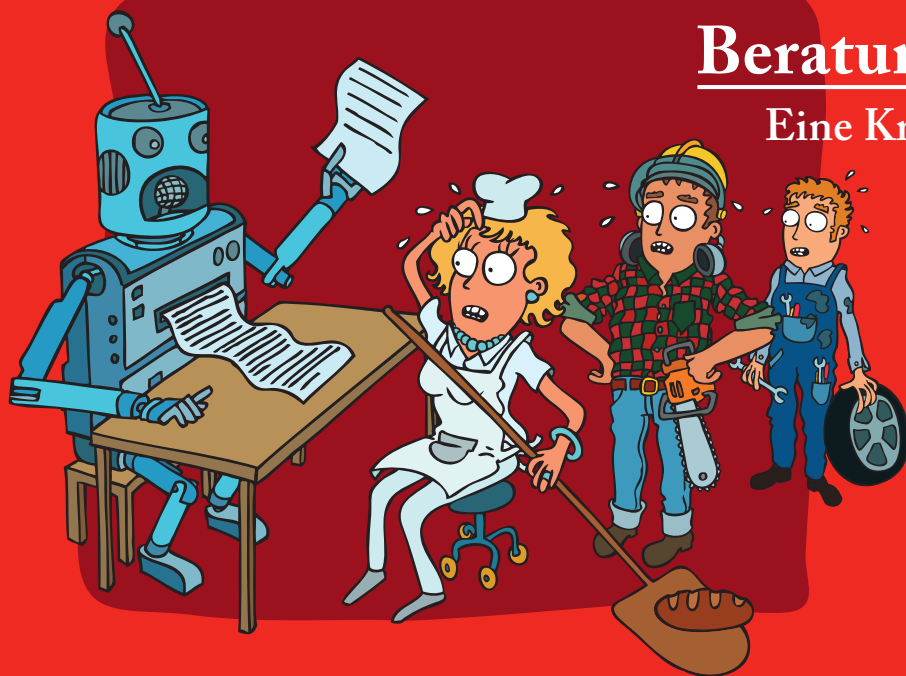
Je mehr Köpfe mitdenken, desto besser und umsetzbarer wird das Resultat. Workshops sind dazu das richtige Instrument. Es ist klar, dass sie professionell und zielorientiert geführt werden müssen – Beteiligung von Mitarbeitenden bedeutet nicht die Durchführung von Kaffeekränzchen, welche Wunschkonzerte entwickeln. Das ist sogar kontraproduktiv, weil die Enttäuschung darüber, dass das Ergebnis nicht umgesetzt wird, vorprogrammiert ist. Workshops sind aber nicht immer die effizienteste Arbeitsform, manchmal sind auch Einzelarbeiten sinnvoll.

Für die Beschreibung von Lösungen eignet sich das gesamte Instrumentarium aus der Unternehmensführung: Leitbild, Strategie, Organigramme, Prozessbeschreibungen, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung, Gehaltssysteme,

Anzeige

Beratungs-Abspulitis

Eine Krankheit, die's bei uns nicht gibt.



IHRE KMU-VERSICHERUNG

Wir wissen, was KMU brauchen. Zum Beispiel eine Versicherung, die ihre Kunden persönlich und individuell berät. So wie wir.
www.oekk.ch

OKK

time for CHANGE



Personalentwicklungsmassnahmen und so weiter. Dabei gilt es abzuwägen: Einerseits sollte eine Lösung so präzise wie möglich beschrieben sein. Andererseits ist der Aufwand für die Beschreibung einer schlussendlich nicht umgesetzten Lösung verlorene Zeit. Ein praktikabler Mittelweg hat sich in der Praxis bewährt.

Beurteilung von Optionen

Für die Beurteilung von Optionen sind zwei Instrumente besonders erwähnenswert: Die SWOT- und die Nutzwertanalyse. Die Abkürzung SWOT steht für «Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats» (also: Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren). Sie kann als einfache Auflistung mit vier Titeln oder als Matrix erstellt werden, in welcher die vier Dimensionen kombiniert werden.

Die SWOT-Analyse eignet sich besonders in Situationen, in welchen neben quantitativen auch qualitative Faktoren berücksichtigt werden müssen. Bei der Anwendung ist auf verschiedene Dinge zu achten: Die Formulierung der verschiedenen Punkte muss mit einer grossen Sorgfalt erfolgen, damit sie die Akzeptanz möglichst aller Beteiligten erreichen. Weiter sollte eine ausgewogene Anzahl Punkte in allen vier Dimensionen aufgeführt werden. Ein am Entstehungsprozess unbeteiligter Leser kann sonst rasch vom rein optischen Übergewicht einer der Dimensionen beeinflusst werden.

Die letzte Bemerkung zeigt eine Schwäche der SWOT-Analyse auf: Die aufge-

fürten Punkte können unterschiedlich gewichtet werden. Dieser Herausforderung kann mit der Nutzwertanalyse begegnet werden. Bei ihrer Erstellung werden Kriterien festgelegt, an welchen eine Option gemessen werden soll, und pro Kriterium wird eine Gewichtung definiert. Wenn das Festlegen von Kriterien und Gewichten im Team erfolgt, entsteht der wahre Wert der Nutzwertanalyse: Die Beteiligten realisieren, dass sie bei der Beurteilung von Optionen unterschiedliche Kriterien anwenden und diesen ein unterschiedliches Gewicht beimessen. Auf diesen Punkt muss die Diskussion gelenkt werden, da liegt der wahre Wert der Nutzwertanalyse. Das Ergebnis in Form einer bestimmten Punkt-

anzahl für die verschiedenen Optionen ist anschliessend einfach zu erstellen und führt zur objektiv besten Lösung.

Die Kommunikation

Ein Kommunikationskonzept ist in grösseren Veränderungsprozessen wichtig. Es enthält in der Regel Grundsätze der Kommunikation, die verschiedenen Anspruchsgruppen sowie Kommunikationskanäle mit entsprechenden Verantwortlichkeiten. So weit der administrative Teil des Konzepts. Sobald der Prozess begonnen hat, schafft das Konzept Orientierung und Verbindlichkeit. Tendenziell sind Verantwortungsträger dann eher zurückhaltend mit kommunikativen Massnahmen, während bei Anspruchsgruppen (vor allem Mitarbeitenden, aber auch Kunden) ein unerfüllter Bedarf nach Kommunikation entsteht. Sich erfolgreich zwischen diesen zwei Polen zu bewegen, erfordert neben hervorragenden kommunikativen Fähigkeiten auch einen ausgeprägten Sinn für das Machbare und eine bestimmte Gestaltungsmacht – wie sämtliche Tätigkeiten in der Projektleitung bei umfassenden Veränderungsprozessen in Organisationen. «



Porträt



Simon Bühler

Unternehmensberater

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma Res Publica Consulting AG als Mitglied der Geschäftsleitung sowie als Projektleiter in Kundenprojekten tätig. Er leitet strategische und organisatorische Veränderungsprojekte

von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling.

Die RPC wurde 2002 in Bern gegründet. Ihre 17 Mitarbeitenden beraten Führungspersonen von Unternehmen und in der Verwaltung in den Bereichen Politik, Strategie, Führung, Organisation, Finanzen und Personal.



Kontakt

simon.buehler@rpconsulting.ch, www.rpconsulting.ch