

Auf dem Weg vom Ist- zum Soll-Zustand

Die Entscheidung für einen Veränderungsprozess im Unternehmen ist getroffen – basierend auf einer fundierten Analyse (siehe ORGANISATOR 06/2010), die den Start in eine erfolgreiche Weiterentwicklung überhaupt erst ermöglicht. Dieser dritte Teil der Artikelserie beschäftigt sich mit den wesentlichen Aspekten der Umsetzung der beschlossenen Veränderungen – der Hauptphase.

VON BEATRICE ERB

Gemeinsam mit dem Berater hat das Management eines KMU die Analyse so weit verdichtet, dass die eigentlichen Störfelder evaluiert und die Themenschwerpunkte, deren Bearbeitung in den kommenden Monaten erfolgen soll, festgelegt sind. Nun ist es an der Zeit, den eigentlichen Prozess hinsichtlich Prioritäten und Ressourcen aufzusetzen.

Brückenschlag zwischen Alltag und Entwicklung

Es ist Aufgabe der Beratung, dafür zu sorgen, dass die Umsetzung sorgfältig geplant, gut strukturiert und damit für alle Beteiligten plausibel und nachvollziehbar ist (siehe Grafik).

Wie detailliert eine Umsetzungsphase geplant werden muss, hängt vom zu erreichenden Ziel und den Arbeitsinhalten ab. Eine klare Strukturierung der Aktivitäten sollte aber immer stattfinden. Bei komplexeren Vorhaben, wie beispielsweise nach einer umfassenden Standortbestimmung der Unternehmensführung, ist es unabdingbar, minutiös die nächsten Schritte auszuformulieren und alle Aktivitäten als Projekte zu planen. Erst wenn die zeitliche Abfolge, der Aufwand der Bearbeitung, die Schnittstellen zu anderen Projekten, finanzielle Folgen sowie Kompetenzen und Verantwortlichkeit der Beteiligten klar definiert sind, wird sichtbar, welche Auswirkungen der

Entwicklungsprozess auf den Alltag der Unternehmung hat. Schliesslich erfolgt die Umsetzung der Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben bei «laufendem Motor». Es ist daher ein absolutes «Muss», vor dem Start der Umsetzungsphase sicherzustellen, dass das Kerngeschäft der Unternehmung durch die geplanten Veränderungsprojekte nicht gefährdet wird.

Prüfsteine für eine erfolgreiche Umsetzung

■ Ist die Unternehmung fähig, ihre strategischen Ziele sowie die definierten Entwicklungsziele einschliesslich der damit verbundenen Veränderungen zu bewältigen? Oder steht ihr das Wasser bereits so hoch, dass die

Veränderungen nicht mehr aus eigener Kraft (z.B. ausreichende finanzielle Mittel, Know-how, Zeit) geleistet werden können?

■ Über welche methodischen Kenntnisse, z.B. Projektmanagement, verfügt die Unternehmung?

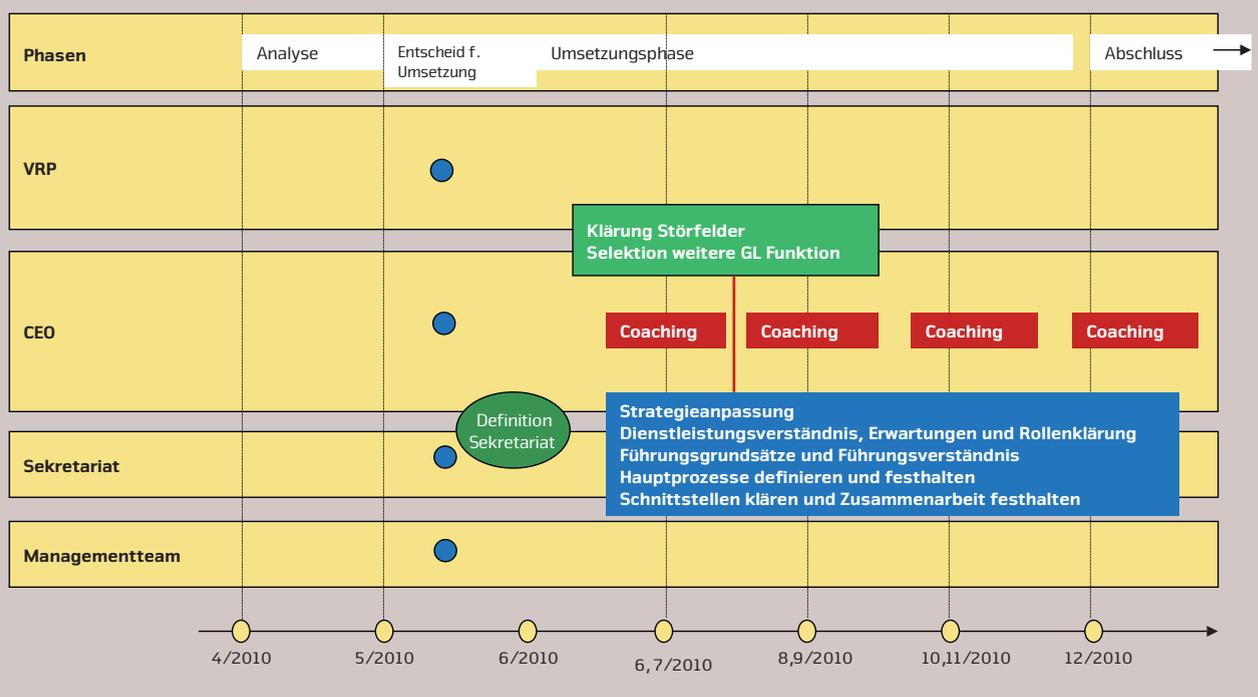
■ Sind die in der Unternehmensanalyse ermittelten Defizite so weit erkannt, dass sie bei zusätzlichem Aufwand nicht zum Hochrisikofaktor werden? Ein Beispiel: In der Analyse wird festgestellt, dass die finanzielle Führung im Unternehmen ungenügend ist. Diese «Lücke» ist vor dem Start zu schliessen.

■ Sind die geplanten Massnahmen realistisch oder übernimmt sich die Unternehmung damit? Viele Unternehmen sind am Start zu euphorisch und überschätzen ihre Ressourcen.

■ Gibt es im Unternehmen Schlüsselpersonen, welche das Wissen und die Integrität haben, die laufenden Aktivitäten zu überwachen und bei Abweichungen einzugreifen (nebst dem CEO)?

■ Ist die Hauptphase so aufgesetzt, dass sie den Eigenheiten der Unternehmung entspricht? Ein Beispiel: In einer Unternehmung wird mit Fachexperten gearbeitet. Diese sind es gewohnt, ihr Wissen einzubringen, und können schlecht damit umgehen, wenn ihnen Wissen vermeintlich aufgezwungen wird. Die Schlüsselpersonen dieser Expertengruppen sollten daher so in die Hauptphase involviert werden, dass ihre Expertise ausreichend Gehör findet.

Der Start in die Umsetzungsphase fordert vom Berater höchste Aufmerksamkeit und Sensibilität, um die Chancen und Risiken des bevorstehenden Veränderungsprozesses realistisch gegeneinander abzuwägen,



Unternehmung XY: Prozessablauf Umsetzungsphase

die Weichen entsprechend stellen zu können. Er muss alle möglichen Risikofaktoren sehen, ansprechen und dafür sorgen, dass diese Risiken nicht nur erkannt, sondern auch adäquat berücksichtigt werden. Gerade in kleineren Unternehmen kann es sein, dass Beratung mit Expertenwissen «aushelfen» muss. Dies kann die zeitweise Unterstützung durch eine ergänzende Beratungsleistung (z.B. im Bereich Finanzen) oder die Einstellung einer geeigneten Fachperson zur Folge haben.

Anpassungen auf dem Weg zum Ziel

Kein Entwicklungsvorhaben wird so ausfallen, wie es ursprünglich geplant war. Unternehmungen sind als soziale Systeme, ausgestattet mit einer durch die Unternehmenskultur geprägten Eigenlogik, anzusehen, die während eines Entwicklungsprozesses individuelle Besonderheiten zeigen. Diese sind jeweils zu bewerten und erfordern ggf. eine Anpassung der geplanten Aktivitäten. Ein Beispiel aus der Praxis:

Das Managementteam eines KMU arbeitet gemeinsam an den Herausforderungen des Marktes. Dies tut es unter extremem Marktdruck und hat daher entschieden, erfahrene Beratung beizuziehen. Im laufenden Prozess stellt die Beraterin fest, dass das Unternehmen Probleme bei der Steuerung der Kommunikation hat. Es weiss weder, weshalb viele potenzielle Aufträge nach erfolgreichem Erstkontakt nicht gewonnen werden, und hat grundsätzlich kein Wissen über Grad und Details der Kundenzufriedenheit. Obwohl eine Kundenbefragung nicht zu den geplanten Aktivitäten gehört, wird sie im Rahmen der Strategieanpassung durchgeführt. Mit höchst interessanten und aufschlussreichen Ergebnissen. Sie gibt nicht nur wertvolle Hinweise zur Kundeneinschätzung der Leistungen des Unternehmens, sondern auch über dessen wirkliche Probleme.

Nutzen für die Unternehmung

Systemische Beratung übernimmt keine Managementaufgaben, sondern sorgt dafür, dass die im Unternehmen Verantwortlichen lernen, mit ihrem Alltag erfolgreich umzugehen. In der Realität sieht es in vielen KMUs so aus, dass der Firmeninhaber oder Geschäftsleiter über gute Manage-

Das Ergebnis im Fokus der Beratung: Zuwachs an Wissen für alle Beteiligten.



Bild: Rainer Sturm –www.pixelio.de

mentfähigkeiten und theoretisches Hintergrundwissen verfügt. Seine Abteilungs- oder Bereichsleitenden sind jedoch aufgrund ihrer guten Fachkompetenz in einer Führungsposition. Ihre aktive Einbindung in den Veränderungsprozess fördert deren Management- und Führungskompetenz auf ganz praxisorientiertem Weg. Es kommt zu einem Zuwachs an Wissen für alle Beteiligten, welches der Unternehmung fortan zur Verfügung steht. Durch die Vernetzung der Mitarbeitenden über mehrere Hierarchiestufen hinweg werden der interaktive Prozess und die Steuerung der Kommunikation professionalisiert. Dies führt ebenso zu einer Kompetenzsteigerung des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden.

Klare Zielsetzung als Messgrösse

Der wirtschaftliche Nutzen so komplexer Prozesse wie im Fall von Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben kann nur bedingt über die einfache Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (ROI) ermittelt werden. Vielmehr spielt hier die klare Zielsetzung, mit der sich ein Change-Prozess verbindet, eine tragende Rolle und kann als Messgrösse dienen, wie folgendes Beispiel zeigt:

Ein Unternehmen formuliert als Ziel des Entwicklungsvorhabens einen zukünftigen Gewinn, der zehn Prozent über dem durchschnittlichen Jahresgewinn der letzten drei Jahre liegt. Gemeinsam mit der Beraterin werden dazu u.a. folgende Massnahmen aufgesetzt: Schulung der Kundenberater, Aufbau einer neuen Akquisitionsstrategie, Einrichtung eines Innovations- und Experimen-

tierfelds, das den «kreativen Nährboden» für die Entwicklung neuer Produkte für einen weiteren Markteintritt bietet. Alle Aktivitäten sind begleitet von einer Finanzstrategie und diversen flankierenden Projekten. Über eine kontinuierliche Überwachung und, wo notwendig, Anpassung der formulierten Massnahmen und Ziele, welche in enger Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und der Beraterin erfolgt, erreicht das Unternehmen sein gesetztes Ziel. Die Veränderung ist in finanziellem Erfolg messbar.

Die Rolle des CEOs

Geschäftsleitende von KMU und Inhaber von Familienunternehmen sind gerne selber am Steuer. Diesem Aspekt gilt es Rechnung zu tragen:

Das Arbeitsvolumen eines KMU-Chefs ist hoch. Damit es durch den Entwicklungsprozess nicht ins Unermessliche wächst, was ein Hochrisikofaktor wäre, sollte er keine Aufgaben übernehmen, die ebenso eine Schlüsselperson wahrnehmen kann (z.B. Projektüberwachung oder Aktivitätenkoordination).

Veränderungen bei laufendem Motor bedeuten Mehrarbeit und -belastung. Sie bedeuten auch neue Verhaltensweisen und möglicherweise Auseinandersetzung mit Bishe- rigem. Damit diese Herausforderung gelingen kann, muss im Unternehmen eine Person dafür sorgen, dass Vereinbartes, Verändertes und Geplantes eingefordert werden. Das kann nur durch die Person erfolgen, die hierarchisch an der Spitze steht: den CEO bzw. den Inhaber oder Geschäftsleiter.

Eine Haupt- und Umsetzungsphase kann noch so gut geplant sein, letztlich lassen sich viele Entschiede erst fällen, wenn der entsprechende Meilenstein im Prozess erreicht ist. Um einen Entscheidungsträger darauf richtig vorzubereiten, muss der Berater mit der Führungsperson eine Partnerschaft auf Zeit eingehen, die auch eine offene Besprechung «heikler» Themen zulässt. Voraussetzung dafür und damit für die erfolgreiche Steuerung eines Change-Prozesses ist die tragfähige Konstellation zwischen Beratung und Unternehmensführung (siehe ORGANISATOR 04/2010).

Mit Veränderungen konstruktiv umgehen

Erfolgreich ist eine Hauptphase, wenn sich eine Unternehmung und ihre Mitarbeitenden weiterentwickelt und gelernt haben, mit Veränderungen konstruktiv umzugehen. Definierte «Störfelder» sind nachhaltig geklärt und eine wirtschaftliche Verbesserung ist eingetreten. In welchem Umfang Unternehmen von einem durch externe Beratungspartner begleiteten Veränderungsprozess profitieren können und sich die erzielten Ergebnisse stabilisieren und ausbauen lassen, dazu mehr im ORGANISATOR 12/2010. ■■■■

Beatrice Erb, Organisationsberaterin IAP/B50, ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH, eines auf Organisations- und Unternehmensentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmens.
www.bpluse.ch