

Weshalb es nie zu Ende ist

Komplexe Veränderungsvorhaben lassen sich nur bedingt durch die einfache Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (ROI) in Zahlen fassen (siehe ORGANISATOR 10/2010). Aber es gibt andere Messgrößen, die die erreichten Veränderungen und Ergebnisse dokumentieren. Dazu gehören beispielsweise der Grad der Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterfluktuation, der Deckungsbeitrag in Projekten – je nach Situation und Unternehmen.

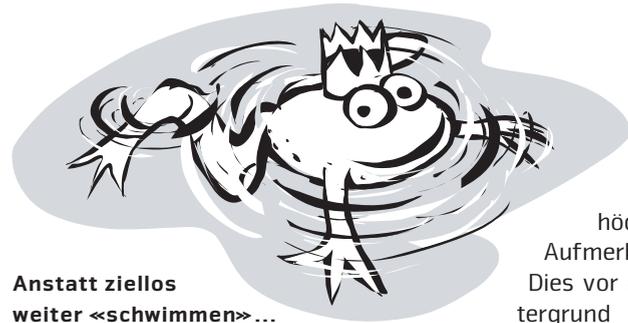
VON BEATRICE ERB

Kaum etwas ist für die Mitarbeitenden motivierender, als zu erleben, welche Früchte ihr Engagement im Veränderungsprozess bereits trägt. Und dies gelingt, wie eingangs erwähnt, am besten mittels eindeutig messbarer sowie nachvollziehbarer unternehmensspezifischer Indikatoren. Zu den Aufgaben des Managements gehört daher selbstverständlich, über die erzielten Erfolge kontinuierlich zu berichten und alle Mitarbeitenden mit Informationen zur «Reise durch den Innovations- oder Changeprozess» zu be-

dienen. Dabei sollten unbedingt auch nicht erreichte Ziele und eventuelle «Kursabweichungen» kommuniziert werden. Nur wer seine Mitarbeitenden als mitdenkende, eigenverantwortliche Menschen behandelt, kann auch darauf zählen, dass diese als Partner für die Veränderungen einstehen.

Erzielte Ergebnisse stabilisieren und ausbauen

Nach Bearbeitung aller Themen des geplanten Entwicklungsvorhabens ist die Hauptphase des Veränderungsprozesses abgeschlossen. Für einen



Anstatt ziellos weiter «schwimmen»...

nachhaltigen Bestand der bis zu diesem Punkt erreichten Resultate und Verbesserungen bedarf es allerdings noch zweier entscheidender weiterer Prozessschritte: Stabilisierung und Ausbau. Hier ist es vor allem Aufgabe der Beratung, dafür zu sorgen,

dass beides mit höchster Sorgfalt und Aufmerksamkeit geschieht. Dies vor allem vor dem Hintergrund der rasanten Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die die Überlebensfähigkeit vieler KMU wiederholt infrage stellen.

Dennoch sollte die gebührende Anerkennung für das bisher gemeinsam Umgesetzte und neu Geschaffene keinesfalls auf der Strecke blei-

«Nur durch Vertrauen und klare Rollen ist ein Veränderungsprozess umsetzbar»

Interview mit Markus Koschenz, CEO Reuss Engineering AG, Gisikon (LU).

Welche Aspekte haben Sie dazu bewogen, externe Beratung für den Veränderungsprozess hinzuzuziehen?

Der Einbezug von externer Beratung ermöglicht die Erweiterung der Sichtweise. In unserer eigenen Geschäftstätigkeit sehen wir uns als Experten, welche den Kunden bei der Lösung seiner Herausforderungen unterstützen. Deshalb haben auch wir uns entschlossen, Experten-Know-how in unseren Entwicklungsprozess einzubeziehen und uns nicht nur auf unser eigenes Wissen und unsere eigene Sichtweise zu beschränken.

Zentral für mich war, eine auf meine Bedürfnisse und Erwartungen ausgerichtete Beratung zu finden. Dabei ist der Abgleich der

Erwartungen auf Basis der Analyse und der Zielvorstellung entscheidend. Ebenso wichtig sind die ersten, gemeinsamen Schritte. Denn nur durch Vertrauen und klare Rollen kann der Veränderungsprozess erfolgreich angeschoben und umgesetzt werden.

Warum haben Sie sich für den systemischen Beratungsprozess entschieden?

Ich habe eine Beratung gesucht, die mir nicht sagt, was ich zu tun habe, sondern welche mich und mein Managementteam in unserem Entwicklungsprozess unterstützt. Die Situationen im Unternehmen sind zu komplex, um mit der Anwendung von Patentlösungen erfolgreich zu sein. Was man tun sollte, ist schnell

einmal klar. Für den Erfolg ist jedoch die schrittweise und kontinuierliche Implementierung ausschlaggebend. Hier setzt die systemische Beratung an. Die eingeschlifften Prozesse wurden hinterfragt und neue Vorgehensweisen setzten wir zusammen mit dem Know-how unserer Beraterin direkt in den Alltagssituationen um.

In welcher Phase des Veränderungsprozesses war die Zusammenarbeit mit der externen Beraterin für Sie eine besonders wirksame Unterstützung?

Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess braucht es eine fundierte Auslegeordnung der Situation, sowohl im Managementteam als auch bei den Mitarbeitenden. Im Rahmen



Markus Koschenz, CEO Reuss Engineering AG, Gisikon (LU)



... einfach mal den Sprung zu etwas Neuem wagen...

ben. Es darf «durchgeatmet» und gefeiert werden. Nur so entstehen ein gemeinsames Bewusstsein und die entsprechende Wertschätzung für das Erreichte, welche gleichzeitig die Sensibilität für dessen Erhalt stärken.

Ein Praxisbeispiel

Ein führender Anbieter von Verpackungssystemen strebt im Rahmen einer Strategieanpassung eine effektivere Marktpräsenz an. Das Managementteam lässt sich durch diesen Prozess begleiten, da mit heftigen Machtkämpfen zwischen dem Mutterhaus und den Länderorganisationen zu rechnen ist und gleichzeitig methodisches Wissen für ein derartiges Vorhaben fehlt. Tatsächlich entscheidet man sich im laufenden Entwicklungsprozess für eine marktorientierte neue Struktur, in der die Länderorganisationen weit- aus grössere Kompetenz und damit

Verantwortung erhalten. Für die im Mutterhaus angesiedelten ehemals Produktverantwortlichen kommt diese Umstrukturierung einer Entmachtung gleich. Es liegt auf der Hand, dass dieser Change nicht ohne «Opfer» durchzusetzen ist. Zwei der Teammitglieder verlassen die Unternehmung. Auch für die verbleibenden Mitarbeitenden ist die Situation schwierig. Zwar ist sechs Monate nach der Strategieanpassung das Ende der Hauptphase erreicht und die wesentlichen Massnahmen sind umgesetzt. Nach wie vor verursachen jedoch schlechte Beziehungen in den interdisziplinären Arbeitsteams in der neuen Organisation zu hohe «Reibungsverluste» im Prozessablauf. Es geht deshalb darum,

Ein systemischer Beratungsansatz ermöglicht das Einbringen der Aussensicht in den Entwicklungsprozess, deckt wiederkehrende Muster auf und macht diese besprechbar. Damit konnten wir an den wesentlichen und nicht den «vermeintlichen» Fragestellungen arbeiten. Durch die direkte Integration der Beratung in den Entwicklungsprozess werden Veränderungen «on the job» sichtbar. Diese positive Erfahrung entwickelt neue Energie.

1) Die «World Café»-Methode basiert auf der Annahme eines kollektiven Wissens und soll Menschen zu einem für sie relevanten Thema miteinander in ein konstruktives Gespräch bringen. Angewandt im Rahmen von Veränderungsprozessen, geht es darum, möglichst viele Beteiligte zu Wort kommen zu lassen und ihnen so Mitwirkung und Engagement zu ermöglichen. Die Diskussionen finden in anregender Atmosphäre statt und haben das Ziel, gemeinsames Wissen und kollektive Intelligenz sichtbar zu machen, um neue Perspektiven, Denkweisen und Handlungsoptionen zu entwickeln.

eines moderierten Dialogtages haben wir mit allen Mitarbeitenden die Strategie in Form eines «World Café»¹⁾ analysiert. Dabei ging es um die Frage des Beitrags jedes Einzelnen zur Umsetzung der Strategie, zu den Erwartungen, aber auch Ängsten hinsichtlich der bevorstehenden Entwicklungsschritte. Aus diesem Prozess haben wir Massnahmen abgeleitet und rasch umgesetzt. Dies hat den sofortigen Einsatz aller erfordert und das gegenseitige Vertrauen geschaffen. Nach den ersten Erfolgen waren Durchhaltewillen und stetiges Arbeiten an den zum Teil immer wieder gleichen Themen gefragt. Für uns ist die Kommunikation einer der zentralen Punkte, um die Effizienz und Effektivität im Managementteam zu erhöhen. In diesem Themenfeld sind die Aussensicht und Wahrnehmung der Beraterin äusserst wichtig.

Welche stichhaltigen Argumente für eine externe Beratung würden Sie einem KMU-Inhaber an die Hand geben?

OKTA PROFIL

Wie essentiell die fundierte Analyse für das Gelingen eines Entwicklungsprozesses ist, erläutert der zweite Artikel dieser Artikelserie (s. ORGANISATOR 06/10).

Eine in Zeit und Geld sehr effiziente Durchführung der Analyse bietet die Softwarelösung OKTA Profil. Die mit Einsatz dieser Software ermittelten Daten und Erkenntnisse bilden eine solide Basis für die Vorschläge und Massnahmen zur Umsetzung der

OKTA PROFIL
Einfach und effizient zu intelligenten Entscheidungen

gewünschten Entwicklungen. Einfach und schnell – dank fokussierter Onlinebefragungen und -auswertungen, verständlicher Grafiken sowie kompetenter Prozessbegleitung durch erfahrene Unternehmens- und Organisationsentwickler.

www.oktaprofil.ch

die Ergebnisse zu stabilisieren und auszubauen. Doch wie? Im Rahmen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und ihrer Kontrollfunktion veranlasst die Beraterin die Fortführung des Transfers und die Einleitung der notwendigen Optimierungen. Für die Stabilisierung des Erreichten bedeutet dies Folgendes: Die interdisziplinären Projektteams finden sich zukünftig mindestens einmal im Monat im Mutterhaus oder am Standort der Länderorganisation physisch ein, um gemeinsam und unter Moderation ihre «Arbeitsfälle» zu besprechen und zu reflektieren. Im Mittelpunkt stehen ein besseres Verständnis aller Beteiligten und die Möglichkeit, sofort Lösungen für Fehlverhalten, Schwierigkeiten oder unterschiedliche Vorgehen zu definieren und einzuleiten. Nach drei viertel Jahren sind die Ergebnisse der Projektteams markant verbessert, was sich ebenso an gestiegener Kundenzufriedenheit wie gesunkener Mitarbeiterfluktuation messen lässt.

Die «Hüter des Grals»

Das Praxisbeispiel zeigt deutlich, wie dringend notwendig es ist, dass sich Management und Beratung auch nach dem Abschluss der Hauptphase Gedanken zur Stabilisierung und Optimierung machen. Zwar mit reduziertem Tempo, aber mindestens genauso scharfem Blick auf alle Details. Denn dort liegt oft die Quelle der Probleme, die den Abschluss eines Transfers hinauszögern. Menschen trennen sich nur ungern von alten Gewohnheiten. Es braucht daher zum einen «Hüter» der neuen Muster und Überwacher der Transfermassnahmen. Zum Zweiten sind für die Realisierung einschneidender Veränderungen viele «Treiber resp. viele

kleine Motoren erforderlich. Für eine gelungene Erfüllung ihrer Aufgaben stehen «Hütern» und «Treibern» verschiedene unterstützende Massnahmen zur Verfügung, meist von der Beratung initiiert. Dazu zählen u.a. projektübergreifendes Coaching für Projektleiter, hierarchieübergreifende Dialogveranstaltungen während des laufenden Prozesses oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen für eine besseres gegenseitiges Verständnis. Entscheidend für die erfolgreiche und anhaltende Implementierung von Entwicklungsvorhaben ist letztlich, dass das Management alle Mitarbeitenden aufs Boot bringt.

Kein Wandel ohne Kommunikation

Die Umwälzungen im Zuge der Globalisierung verlangen Unternehmen eine ständige Wandlungsfähigkeit ab. Gerade Managementteams im KMU-Umfeld sind dadurch stark gefordert. Es ist unabdingbar, dass sie sich entsprechende Kompetenzen aneignen. Nur so kann Veränderung ihre «Bedrohlichkeit» verlieren und als konstruktive Kraft genutzt werden. Wie alle vier Artikel der Serie zeigen, spielt die Kommunikation in jeder Phase des Entwicklungsprozesses eine tragende, wenn nicht *die* tragende Rolle. Zu den wichtigsten Kompetenzen im Umgang mit dem Wandel gehören daher die stetige Förderung der Dialogqualität und die Fähigkeit, Kommunikationsprozesse zu lenken und zu steuern. ■■■■

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