



wirtschaft weiterbildung

09_10

www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Change-Prozess_Die wirklich entscheidenden Schritte s. 28


„PMO”_Endlich Überblick über Projektlandschaft bekommen s. 36

Seminarthemen_Was in diesem Herbst wichtig wird s. 54

Chief Learning Officer 2010

Von anderen lernen mit „Learning Journey” s. 20

Mat.-Nr. 00107-5080



Peter Schöneborn,
Leiter Personalentwicklung der
KWS SAAT AG, Einbeck, erreichte
den ersten Platz im Wettbewerb
„Chief Learning Officer 2010”.

SERIE Leadership-Offensive

In dieser Ausgabe von „wirtschaft und weiterbildung“ starten wir unter dem Titel „Leadership-Offensive“ eine große Serie mit dem bekannten Führungskräfte-trainer, Unternehmensentwickler und Coach Dr. Bernd Wildenmann. Geplant sind folgende Artikel:

- 07-08_2010** **Visionen:** Zukunftsprojektionen ganz praktisch entwickeln.
- 09_2010** **Change-Management:** Die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungen kennen und nutzen.
- 10_2010** **Tipping-Point:** An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern.
- 11-12_2010** **Potenzialanalyse:** Wie sich der Erfolg eines Managers zuverlässig prognostizieren lässt.

Die Serie wird im Jahr 2011 fortgesetzt.



Die 7 Stufen eines Veränderungsprozesses

CHANGE-MANAGEMENT. Unternehmen überleben nur, wenn sie sich regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Dieser Wandel muss bewusst gestaltet werden, wenn er nicht im Tagesgeschäft versanden, sondern erfolgreich durchgeführt werden soll. Der Autor dieser Serie, Dr. Bernd Wildenmann, kennt seit über 20 Jahren aus eigener Erfahrung die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungsprozesse.

„Alles was halbherzig ist, bringt nicht viel. Entweder ganz oder gar nicht“, so lautet in aller Kürze das Grundgesetz eines jeden Change-Prozesses – egal, ob es sich um die Unterstützung durch den Vorstand oder die Aktion eines Künstlers handelt, der einen bestimmten Workshop

aufpeppen soll. Damit Change-Prozesse nicht ins Leere laufen, gilt es darüber hinaus gewisse ideale Ablauf- und Vorgehensstrategien, die sich in der Praxis bewährt haben, zu beachten. Es handelt sich um folgende „sieben Stufen eines Veränderungsprozesses“.

1 Bewältigungssicherheit aufbauen

In jedem Veränderungsprozess geht es darum, eine Art „Grammatik des Erfolgs“ aufzuzeigen, damit alle Führungskräfte und Mitarbeiter verstehen, wie



der Wandel funktionieren kann. Ein entscheidender Faktor der Motivation ist die „subjektiv erlebte Bewältigungssicherheit“. Wie sehr ist ein Individuum davon überzeugt, das Veränderungsziel durch eigenes Zutun erreichen, die Aufgabe durch den eigenen Einfluss lösen zu kön-

nen? Oder verbreitet sich der Eindruck, dass vieles eigentlich zufällig passiert und nicht bewusst durch absichtliches Handeln hervorgebracht wurde?

Die entscheidende Frage ist: Was muss in der Praxis passieren, damit unsere Neuausrichtung mehr Geschäft bringt? Welche Wirkketten müssen aufgebaut werden, dass das Konzept zur Entfaltung kommt? Welche Konsequenzen hat unser neues Denken auf das Handeln der Mitarbeiter und was sollte sich im täglichen Tun (bei jedem Kundenkontakt) verändern? So sollte die Grammatik des Erfolgs sowohl auf der strategischen wie auf der operativen Ebene analysiert werden. Strategisch ist zu fragen: Wie verbinden wir unsere langfristige Orientierung mit unserem Tagesgeschäft? Operativ ist zu fragen: Wie muss sich jeder Mitarbeiter in seinem Handeln und in seiner Mentalität weiterentwickeln?

2 Eine starke Projektgruppe aufstellen

Zur Steuerung eines großflächigen Veränderungsprojekts braucht es eine starke Projektgruppe, eine Entscheidungsinstanz und ein Sounding-Board. Die Projektgruppe sollte fünf Mitglieder nicht überschreiten und aus Mitgliedern bestehen, die nach oben und nach unten einen spürbaren Einfluss haben. Die Projektgruppe steuert das gesamte Projekt, den gesamten Prozess. Ein Mitglied der Projektgruppe wird mit der Kommunikation des Projekts betraut. Hier braucht es eine feste Zuordnung, weil das Thema Kommunikation im Projekt oft das am meisten vernachlässigte Thema ist.

Bei den Entscheidungsinstanzen sollte man sich auf die vorhandenen Instanzen konzentrieren. Es gibt schon Hierarchie genug. Nebeninstanzen, wie Entscheidungsausschüsse, braucht es nicht. Dies führt nur zu einer höheren Komplexität. Eine wichtige Instanz in einem Veränderungsprojekt ist das sogenannte Sounding-Board. Im Sounding-Board sind formelle und informelle Führungskräfte und Mitarbeiter. Menschen, die für das Vorhaben in jedem Fall gewonnen und überzeugt werden müssen. Menschen, deren Meinung in der Organisation wichtig ist. Menschen, die gehört werden. Es

ist Hybris zu glauben, ganz allein mit der Macht des Managements ein solches Vorhaben durchzudrücken. Besonders wenn es um das Wachstum der Unternehmung geht. Es mag Restrukturierungsprozesse in Krisenzeiten geben, wo man nicht lange fackeln kann und eine Personalreduzierung durchziehen muss. Davon ist hier nicht die Rede. Hier geht es um Entwicklungsprozesse und Investitionen in die Zukunft, um Wachstumsprozesse, die unmittelbar an die strategische und operative Verbesserung des Unternehmens in qualitativer und quantitativer Hinsicht gekoppelt sind. Hier braucht man die Menschen. Damit wird auch offensichtlich, wie viel Energie und Verstand in die Umsetzung solcher Vorhaben gesteckt werden muss.

Das Sounding-Board sollte 20 Mitglieder nicht überschreiten. Es sollten in erster Linie die entscheidenden Führungskräfte aus allen Bereichen des Unternehmens vertreten sein. Dann Mitarbeiter aus allen Ebenen, verteilt auf die Bereiche. Das Sounding-Board wird überdurchschnittlich stark in die Veränderungsarbeit miteinbezogen. Regelmäßige, gut vorbereitete Treffen informieren über gute und schlechte Entwicklungen und die Logik des weiteren Vorgehens. Die Mitglieder bekommen im weiteren Verlauf des Projekts Rollen. Beispielsweise werden sie als Moderatoren in einem Kick-off-Meeting eingesetzt. Sie werden so tief informiert, dass sie zu allen Fragen des Projekts Antworten geben können und wollen. Sie wissen so viel, dass sie positiv über das Projekt und das, was durch das Projekt erreicht werden könnte sprechen und damit helfen, eine positive Meinung für das Vorhaben aufzubauen.

3 Zukunftskonzept entwickeln, sodass Orientierung entsteht

Das Zukunftskonzept, wie zum Beispiel eine Vision, gibt die Orientierung. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, ein Ziel zu beschreiben. Vielmehr ist es wichtig, den Unterschied im Verhalten der Mitarbeiter (zum Beispiel mehr Servicebereitschaft) deutlich zu machen und dieses neue „Bewusstsein“ klar zu definieren. Eine Zielbeschreibung alleine, ist oft →

Die sechs Geheimnisse der Veränderung

Praxis. Die Dynamik von Veränderungsprozessen wechselt häufig zwischen Begeisterung und Erlahmung. Welche Hürden im Verlauf eines solchen Prozesses genommen werden müssen, beschreiben die „sechs Geheimnisse“ eines erfolgreichen Change-Projekts.

Geheimnis Nr. 1: Vor jeder konstruktiven Veränderung steht das Nachdenken. Eine gute Möglichkeit, Reflexion zu erzeugen, ist eine Irritation, die Neugierde weckt.

Geheimnis Nr. 2: Veränderungsprozesse gelingen dann schnell und erfolgreich, wenn die Personen, die für die Umsetzung zuständig sind, vorher gedanklich in die Realisierung der beabsichtigten Maßnahmen „investiert“ haben. Dieses „psychologische Investment“ bedeutet: Die Menschen beginnen im einfachsten Fall in Workshops zu überlegen, wie die Sache realisiert werden kann, statt zu diskutieren, ob sie überhaupt stattfinden sollte. Psychologisches Investment führt zu Reflexion und vor allem zu Zielkongruenz bei allen Beteiligten. Wenn es gelingt, dass Betroffene in einem Veränderungsprozess wenigstens dreimal „psychologisch investieren“, dann sind mindestens 30 Prozent der Beteiligten

bereit, bei der angestrebten Sache mitzumachen. Die 30 Prozent werden mit großer Wahrscheinlichkeit weitere 30 Prozent infizieren, sodass man schon 60 Prozent der Betroffenen für den Change-Prozess aufgeschlossen hat.

Geheimnis Nr. 3: Skepsis wird oft als Illoyalität aufgefasst. Kritische Äußerungen werden sehr harsch zurückgewiesen, sodass Skeptiker sich danach nicht mehr äußern. Das ist ein Fehler. Skepsis bedeutet Energie. Skepsis kann, wenn sie interaktiv bearbeitet wird, die Basis für Unterstützung sein. Schon oft wurden die größten Skeptiker zu den größten Befürwortern. Die eigentlichen Feinde eines Change-Prozesses sind die Leute, die zustimmen und dann die Hände in den Schoß legen.

Geheimnis Nr. 4: Mitarbeiter spüren sehr schnell, welche Projekte wichtig sind und welche nur gemacht werden, weil sich

jemand wichtig tun will. Die Relevanz und der Glaube an den Erfolg eines Change-Projekts müssen deshalb von der Unternehmensspitze vermittelt werden.

Geheimnis Nr. 5: Jeder Change-Prozess braucht Emotionen, die durch die Kraft einer echten Vision entstehen. Durch Inspiration wird emotionale Beteiligung erzeugt. Es sollte eine Zukunft aufgezeigt werden, die greifbar, aber auch faszinierend und unerhört ist.

Geheimnis Nr. 6: Die Führung eines Unternehmens muss Konsequenz und Klarheit ausstrahlen. Die Menschen müssen wissen, dass der Kelch des Wandels nicht an ihnen vorübergehen wird, und dass niemand in der Geschäftsleitung bereit sein wird, von den sehr ernst gemeinten Zielen des Change-Prozesses auch nur einen Millimeter abzurücken.

Dr. Bernd Wildenmann ●

→ banal. „Wir wollen die Kundenbedürfnisse am besten erfüllen.“ Die Zukunftsbeschreibung sollte eher Auskunft geben, welche Unterschiede es im Vorgehen und im Handeln geben wird, um in Zukunft anders am Markt aufzutreten.

Jedes Veränderungsprojekt sollte mit einem zielführenden Konzept unterfüttert sein. Dieses Konzept sollte schlüssig aufzeigen, wie das neue, von der Vision vorgegebene Verhalten logisch und zwingend zu mehr Erfolg führt. Wenn das gelingt, wird ein massiver Effekt auf die Motivation der Menschen sichtbar werden. Wie solch ein Zukunftskonzept entwickelt wird, haben wir in der letzten Folge dieser Serie in der Juli/August-Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ beschrieben. Es gilt, die „latenten Bedürfnisse“ der Kunden aufzuspüren, um sie mit der Neuausrichtung des eigenen Unternehmens dann besser befriedigen

zu können. Eine Erkenntnis aus der Innovationsforschung ist: Erst das mehrmalige Beschäftigen mit einem Phänomen bringt die wirklich erreichbare und mögliche Qualitätsstufe hervor. Für die Erstellung einer Zukunftsperspektive gilt das in besonderem Maße. Eine solche Zukunftsperspektive braucht mehrere Runden, bis sie wirklich eine identitätserhöhende Wirkung entwickeln kann. Zuerst braucht es eine Definition der Leitung. Zukunftsperspektiven können nicht basisdemokratisch entwickelt werden. Zumindest die Leitplanken müssen von oben kommen. Innerhalb des ersten Entwurfs muss schon das Neue sichtbar werden. Der Entwurf wird dann mit den oberen Führungskräften weiter ausgebaut und präzisiert. Die einzelnen Facetten werden in Projektgruppen weiter durchdacht und ausformuliert. Nach einer gemeinsamen Besprechung wird ein weiterer Entwurf

fertig gestellt. Gleichzeitig braucht es jetzt Entscheidungen der Geschäftsleitung. Entscheidungen die die Ernsthaftigkeit der Vision untermauern. Solche Entscheidungen können Strukturen oder Ressourcen betreffen. Wenn ein Teil der Zukunftsperspektive lautet, die Innovationsfähigkeit zu fördern, dann müssen dafür auch Ressourcen bereitgestellt werden. Soll eine starke Vertriebsorientierung aufgebaut werden, müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Appelle allein helfen nicht.

4 Menschen mobilisieren

Eine erfolgreiche Vermittlung des Zukunftskonzepts ist die Voraussetzung für die Entstehung von Identität und Mitunternehmerschaft. Nur durch eine gekonnte Information können die Mitarbeiter die dem Ansatz innewohnende Logik

verstehen. Das Verstehen ist Voraussetzung für Motivation. Menschen möchten in dem was sie tun einen Sinn sehen. Das „Verstehen“ ist die eine Sache, das „Übernehmen“ in den Arbeitsalltag die andere. Hier kommt das Konzept des „psychologischen Investments“ zum Tragen: Je mehr eine Person in ein Projekt selbst investiert, sich zum Beispiel gedanklich damit auseinandersetzt, desto mehr wird diese Person den Sachverhalt verstehen und letzten Endes gutheißen. Man muss den Menschen ausreichend Gelegenheit geben, sich mit einem neuen Sachverhalt auseinanderzusetzen. Informieren, appellieren oder anordnen waren in der Vergangenheit Wege, die zu nichts führten.

Ein guter Richtwert ist: Mindestens drei Mal sollte man den Mitarbeitern die Gelegenheit geben, sich mit der neuen Orientierung auseinanderzusetzen. Dann bekommt man „Mitunternehmerschaft“. Auseinandersetzen heißt hier, den Menschen Gelegenheit zu geben, mitzugesalten und eigene Ideen miteinzubringen. Dabei gestaltet sich die Kommunikationsphase in zweierlei Formen. Zuerst braucht es eine Initialzündung, um möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeiter zu gewinnen: Eine Kick-off-Veranstaltung. Diese Veranstaltung ist zentral für das Gelingen des gesamten Projekts. Wenn es hier gelingt, die Zielkongruenz möglichst vieler Beteiligter zu bekommen, ist schon eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg geschaffen. Nach dem Kick-off sollte eine Landschaft von Informationsveranstaltungen geschaffen werden, die eine ausreichende Information aller Mitarbeiter gewährleistet. Viele Veränderungsprozesse laufen deshalb schlecht, weil die Mitarbeiter schlichtweg nicht genügend informiert wurden, nicht weil sie von vorneherein dagegen sind oder weil sie den gesamten Sachverhalt einfach nicht verstanden hatten.

Eine Kick-off-Veranstaltung zur Kommunikation einer Vision könnte folgende Struktur haben:

a) Vortrag zum Sinn der Veränderung durch Geschäftsleitung

Dieser Vortrag wird aufwendig vorbereitet. Sowohl das Wort, das Bild und ein Filmausschnitt helfen, 30 Minuten lang

Spannung zu erzeugen. Bei diesem Vortrag sollte die Notwendigkeit der Veränderung schlüssig hergeleitet werden.

b) Erläuterung der Vision

Im zweiten Teil des Meetings wird die Vision an sich erläutert. Auch hier muss man in der Vorbereitung höchsten Wert auf Verständlichkeit, fachliche Tiefe und Spannung legen. Gleichsam wird in diesem Teil die Architektur der Umsetzung des Projekts aufgezeigt. Anschaulich kann jeder Teilnehmer der Veranstaltung mitbekommen, in welchen einzelnen Schritten das Projekt umgesetzt wird.

c) Workshops zu Aspekten der Vision

Im nächsten Abschnitt werden in Workshops mit 10 bis 20 Teilnehmern Fragestellungen aus der Vision diskutiert. Diese Fragestellungen sind vorbereitet und betreffen die Teile der Vision, die weiter diskutiert und ausgestaltet werden müssen. Die Workshop-Ergebnisse werden im Plenum präsentiert. Auch die Präsentationen der Ergebnisse können kreativ und außergewöhnlich sein. Dem Einfallsreichtum der Workshop-Teilnehmer und der Moderatoren sollen keine Grenzen gesetzt werden. Die einzelnen Ergebnisse können auch inszeniert werden.

d) Weiterer Input zum Thema „Vision, Strategie und Werte“

Hier wird insbesondere auf die Bedeutung der Werte in Bezug der Umsetzung der Vision eingegangen. Die Teilnehmer erstellen in Workshops unter Anleitung eine Ist- und Soll-Wertekultur. Aus den Unterschieden zwischen der Soll-Kultur und der Ist-Kultur lassen sich die für die Realisierung der Vision notwendigen Wertentwicklungen ableiten.

e) Abschluss mit Verfremdung

Im letzten Teil des Kick-offs wird mit den Teilnehmern eine verfremdete Aktion durchgeführt. So erleben die Teilnehmer das, was mit der Vision erreicht werden soll, in einer verfremdeten Form. In einem Fall bauten über 200 Menschen (Vision: bessere abteilungsübergreifende Teamarbeit) eine Pyramide aus Haushaltsleitern. Es gab „Baumeister“, „Architekten“, „Sklaven“ und „Geschichtsschreiber“. Am Ende der Bauphase wurde das fünf →

→ Meter hohe Werk mit den Berichten der „Geschichtsschreiber“ eingeweiht. Man darf den Erlebnischarakter einer solchen Aktion nicht unterschätzen. Oft ist dieser Teil ausschlaggebend für den Erfolg. Man kann Messen aufbauen, Modeschauen durchführen oder Kunstwerke errichten – Hauptsache die Aktion hat eine Botschaft und hat etwas mit der Vision zu tun. Außerdem gilt: Alles was halbherzig ist, bringt nicht viel. Entweder ganz oder gar nicht.

Neben dem „Kick-off“ gibt es noch weitere Möglichkeiten der Kommunikation – zum Beispiel die sogenannte „Vorstands-Tour“. Die Vorstände (oder die Bereichsleiter) besuchen die einzelnen Subbereiche, um dort mit den Mitarbeitern die Veränderung interaktionell zu diskutieren. Eine weitere Möglichkeit ist das sogenannte „Sixpack“. Die Vorstände (oder die Bereichsleiter) treffen sich mit jeweils sechs Mitarbeitern in ihrem Büro, um dort die Vision zu besprechen. Man kann die Gruppen auch größer wählen. In jedem Fall sollte eine unmittelbare Diskussion möglich sein. 1,5 Stunden pro Gruppe genügen. Wichtig ist der persönliche Kontakt, schriftliche Informationen genügen nicht.

5 „Schrebergarten“-Design für schnellen Erfolg

Nach Kick-off-Meetings verebben viele Changeprojekte, weil es jetzt wirklich anstrengend wird. Weil sich jetzt zeigt, ob die neue Idee etwas taugt. Weil jetzt klar wird, ob die neuen Kulturelemente wie „Motivation anstatt Kontrolle“ oder „Partizipation statt Vorgabe“ realisiert werden.

Das „Schrebergarten“-Design hilft, den Changeprozess mit Leben zu erfüllen. Es werden mehrere überschaubare Bereiche ausgewählt, um ein positives Exempel zu statuieren. Es wird an kleinen Unterprojekten oder an einer Abteilung aufgezeigt, dass „es“ geht. Nichts ist wertvoller, als ein schneller Erfolg in einem Teilbereich, wenn es um Argumente für den Wandel geht. Besser ist es, nicht nur einen Bereich auszuwählen, sondern zwei bis vier Bereiche, damit der Zufall ausgeschaltet werden kann. Der Test in ausgewählten Bereichen hat den Vorteil, dass „die

AUTOR



Dr. Bernd Wildenmann

arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen

mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern. Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG, Dr. Bernd Wildenmann
Pforzheimer Straße 160
D-76275 Ettlingen
Tel. (+49)07243 5230800
www.wildenmann.com

Grammatik des Erfolgs“ aufgezeigt wird. Je deutlicher die Selbstwirksamkeit von einzelnen Mitarbeitern zutage tritt, je mehr die Menschen verstehen, was die Logik hinter dem Neuen ist, umso mehr werden sie sich am Change-Prozess aktiv beteiligen. Es wird also faktisch ein kleiner Erfolg geschaffen, damit es jedem klar wird, wie der Erfolg herbeizuführen ist.

6 Flächendeckende Umsetzung: Die Meisterstücke

In dieser Phase wird der Change-Prozess „flächendeckend ausgerollt“. Dabei droht eine große Gefahr: Das ganze Vorhaben kann so ausufern, dass es zu einer Überforderung der Organisation kommt. Die Kunst ist es deshalb, dosiert vorzugehen. Das „Tipping-Point“-Denken hilft hier weiter. Gesucht wird der entscheidende Punkt, an dem ein Hebel anzusetzen ist, damit maximale Wirkung entsteht. Ein sogenanntes „Meisterstück“, das jede Führungskraft bearbeitet, könnte so ein Tipping-Point sein. So wie ein Meister sein ganzes Können in einem Meisterstück abbildet, so bildet der „Führungsmeister“ sein Können im Führungsmeisterstück ab. Es handelt sich um ein strategisch wichtiges Projekt, mit dem eine Führungskraft den Change-Prozess unterstützt. Sie zeigt auf einzigartige Weise, wie sie ihre neue

Aufgabe versteht. Gute Führungskräfte haben wenige, aber bedeutsame Vorhaben immer ganz vorne in ihren Prioritäten. Schlechte Führungskräfte haben dafür keine Zeit, weil sie das Wesentliche des Fortschritts nicht durchschauen. Ein Meisterstück ist immer ein ganzheitliches Projekt. Es werden folgende Einflussfaktoren und Szenarien betrachtet, um zu einem Meisterstück zu kommen.

Die erste Betrachtungsperspektive ist die Engpassanalyse.

- Wo liegen unsere Schwächen heute?
- An welchen funktionalen Feldern arbeiten wir zu wenig?
- Wo tauchen immer wieder Probleme und Schwierigkeiten auf?
- Wie gut funktionieren die Prozesse und Schnittstellen?
- Wie gut passen die Strukturen zu den Zielen, die erreicht werden sollen?
- Wie steht es um die Motivation und die Mentalität der Menschen?
- Wie innovativ und qualitativ hochwertig sind die Produkte und Dienstleistungen?

Die zweite Betrachtungsperspektive ist die Einschätzung der Qualität der Zukunftsperspektive.

- Wo werden wir in drei Jahren stehen, und wie werden wir uns differenzieren?
- Wie attraktiv ist unsere Zukunftsperspektive, und wie viel Geschäftspotenzial steckt in dieser beabsichtigten Positionierung?
- Wie konsequent arbeiten wir an der Umsetzung dieser Zukunftsperspektive?
- Wie stark haben wir die Umsetzung geplant und unsere Kräfte darauf ausgerichtet?

Die dritte Betrachtungsebene ist die Analyse der eigenen Persönlichkeit.

- Wo liegen meine Stärken?
- Was zeichnet mich aus?
- Wo liegen meine Schwächen?
- Was ist mein größtes Defizit?
- Was macht mir zu schaffen?
- Mit welchen Situationen komme ich nicht so gut zurecht?
- Wie scheinen meine Stärken und Schwächen mit der heutigen Situation in meinem Arbeitsbereich zusammenzuhängen?
- Wo müsste ich somit in der Entwicklung meiner Persönlichkeit ansetzen?

Die vierte Betrachtungsebene ist die Analyse des eigenen Führungsstils.

- Wie ist mein Führungsstil?
- Welche Erkenntnisse habe ich zu meinem Führungsverhalten?
- Wie gut kenne ich die erwünschten und nicht erwünschten Effekte meines Verhaltens?
- Wie gut passen Selbst- und Fremdbild zusammen?
- Welche erwünschten Wirkungen kann ich erreichen?
- Welche unerwünschten Wirkungen sollte ich in der Zukunft vermeiden?

Anschließend an diese Analyse definieren die Führungskräfte ihr Meisterstück. Dabei helfen die Fragen: Welche(s) Ziel(e) möchte ich mit meinem Meisterstück erreichen? Welcher Nutzen wird durch das Meisterstück gestiftet? Ein Meisterstück sollte keinen Zusatzaufwand beinhalten. Nicht noch ein Projekt! Also sollte der größte Nutznießer des Meisterstücks die Führungskraft und ihr Team selbst sein. Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, wird genug Energie aufgewandt werden, um das Meisterstück zu vollenden.

7 Schwächephasen vorbeugen

Potenzielle Probleme, die im Verlauf der Realisierung des Meisterstücks auftreten können, müssen im Voraus bedacht werden. Aus erkannten, zu erwartenden Problemen sollten unbedingt Planverbesserungen abgeleitet werden. Die Frage lautet: Mit welchen vorbeugenden Maßnahmen kann ich die Wahrscheinlichkeit und Tragweite der potenziellen Probleme mildern?

An einem Meisterstück zu arbeiten heißt, an den strategisch wichtigsten Ansatzpunkten eines Bereichs zu arbeiten. Change-Experten haben immer wieder festgestellt, dass es meist fünf Schritte braucht, bis eine wirkliche Innovation definiert ist. Das „Immer wieder darüber nachdenken“ und die berühmte „180-Grad-Kehre im Denken“ (genau das Gegenteil von etwas tun) sind entscheidende Erfolgsparameter. Führungskräfte denken oft zu wenig strategisch. Es werden Budgets verwaltet, Ziele vereinbart, Ressourcen eingesetzt. Eine gute Inter-

vention ist es deshalb, Chefs zu bitten, 30 Prozent ihrer heutigen Aufgaben zu streichen. Viele bekommen auch sofort Angst, wenn sie sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzen sollen. Verantwortlich zu arbeiten heißt aber auch, stets zu überdenken, welche Aufgaben nicht gemacht werden müssen und die freie Zeit für Innovationen zu nutzen.

Eine weitere unterstützende Intervention ist der „Transfer-Workshop“. Jeder betroffene Mitarbeiter nimmt an einem Workshop teil, in dem das, was als Zukunftskonzept entwickelt wurde, auf die Arbeitsebene heruntergebrochen wird. Eine ebenfalls wichtige Intervention ist der Einsatz eines Befragungssystems, das die Umsetzungsstände in den einzelnen Bereichen aufzeigt. Untermauert wird der gesamte Prozess durch 360-Grad-Führungs-Feedbacks, Kundenbefragungen und das Angebot von Führungs-Coachings im monatlichen Abstand. Jedes Unternehmen ist deshalb aufgefordert, eigene Umsetzungs-Tools rund um seine Change-Projekte zu entwickeln.

Dr. Bernd Wildenmann ●

Reflexionen gezielt ermöglichen

Praxis. Menschen ändern sich auch im Berufsalltag erst dann, wenn sie über die Nachteile ihres aktuellen Verhaltens nachgedacht und sich die negativen Konsequenzen vorgestellt haben, die eintreten, wenn sich nichts ändert. Wer die Voraussetzungen für Reflexion kennt, tut sich leichter, Veränderungsprozesse zu steuern. So bringen Change-Manager Mitarbeiter zum Nachdenken.

1. Interaktion. Es geht darum, Menschen, die von der Veränderung betroffen sind, am Prozess zu beteiligen. Das Zauberwort heißt „psychologisches Investment“: Eine Person beginnt gedanklich in die Realisierung einer Idee zu investieren. Sie beginnt nachzudenken, wie man ein bestimmtes Vorhaben umsetzen könnte, welche Bedingungen erfüllt sein müssten, wer was tun sollte. Wer es schafft, Menschen zu einem psychologischen Investment zu veranlassen, der schafft es auch, Menschen in die Reflexion zu bringen.

2. Frage nach der Ausnahme. Eine andere Möglichkeit, Reflexion zu erzeugen, ist die Frage nach der „Ausnahme“. Profis fragen in Veränderungsprozessen immer wieder nach Ausnahmen: Hat etwas irgendwann schon einmal auf eine ganz andere Art funktioniert als jetzt? Die Ausnahme

ist das neue Element – und das birgt die Lösung in sich.

3. Schock. Natürlich kann auch ein Schock zu Reflexion führen. Die Bereitschaft zur Reflexion dauert jedoch unter Schock meistens nicht sehr lange an. Somit ist der Schock nur eine bedingte Möglichkeit, Reflexion zu erzeugen.

4. Selbstoffenbarung. Menschen sind eher bereit über sich und ihre Fehler nachzudenken, wenn vorher ein anderer eine Schwäche zugegeben hat und zu seinen Schwächen stand. Ansonsten gilt: Transparenz erzeugt Reflexion. Wenn eine Führungskraft über ein differenziertes 360-Grad-System Feedback zum eigenen Führungsverhalten bekommt, kann man sehr gut beobachten, wie schnell die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den Veränderungsnotwendigkeiten entsteht.

Dr. Bernd Wildenmann ●

„Da wird man als Vorstand ein Stück weit demütig“

INTERVIEW. Eigentlich sollte nur mehr an die breite Masse der Kunden verkauft werden. Doch alle Vertriebsstrainings erzeugten keinen Durchbruch. Am Ende brachte ein flächendeckender Change-Prozess den Erfolg. Was die Kreissparkasse Groß-Gerau erlebte, hat durchaus Vorbildcharakter für viele Unternehmen, die sich bessere Arbeitsabläufe und mehr Nähe zum Kunden wünschen.

Früher lag die Kreissparkasse Groß-Gerau im unteren Drittel, wenn die Betriebsergebnisse der hessischen Sparkassen jährlich verglichen wurden. Heute ist sie im oberen Drittel zu finden. Bei rund 2,7 Milliarden Bilanzsumme wurde im Jahr 2009 ein Betriebsergebnis von etwa 31 Millionen Euro erwirtschaftet.

Die Wende kam, als sich die Kreissparkasse im Jahr 2006 dazu entschloss, wieder mehr auf das Geschäft mit Privatkunden zu setzen. „Vertriebssparkasse“ zu werden war das Ziel. Damit der Vertrieb sich ändern konnte, musste sich aber erst die Unternehmenskultur ändern. Es ging darum, eine Kultur der Mitarbeiterbeteiligung und der Leistungsmotivation zu schaffen.

Eine Unternehmensvision wurde verabschiedet und ein Change-Prozess angestoßen. Die Vision von damals gilt noch heute. „Unsere Kunden jeden Tag (erfolg-)reicher machen“, hieß sie. Aus dieser Überschrift wurden Kapitel abgeleitet wie: „Wir setzen auf unsere traditionellen Stärken – und heben uns von anderen ab!“, „Nur gemeinsam sind unsere Abteilungen stark!“ oder „Wir bringen eine Es-geht-Haltung in die Köpfe und Herzen“. In vier ausgewählten Geschäftsstellen starteten Pilotprojekte: Vordringliche Aufgabe der Führungskräfte vor Ort war es nun, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich bei den Mitarbeitern Motivation und Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und Leistung entwickeln konnten.

Die Pilot-Geschäftsstellen erreichten im Zeitraum von nur einem Jahr Zielerreichungsquoten von 140 bis 170 Prozent. Dies übertraf die Erwartungen bei Wei-

tem. 2008 wurde die gesamte Kreissparkasse in den Change-Prozess einbezogen. Bernd Fickler, Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Groß-Gerau, schildert in einem Interview mit „wirtschaft + weiterbildung“ wichtige Erfahrungen, die er aus dem Change-Prozess mitnimmt.

Woran merken Sie persönlich, dass Ihr Change-Projekt sich zu einem dauerhaften Erfolg entwickelt?

Bernd Fickler: Ich merke es daran, dass die Führungsmannschaft unseres Hauses sich verändert hat. Sie ist deutlich eigenständiger und unternehmerischer geworden. Unsere Führungskräfte übernehmen jetzt mehr Verantwortung und arbeiten besser bereichsübergreifend zusammen. Wir kommen aus einer Kultur, in der Jahrzehnte lang so gut wie alles von ganz oben vorgegeben wurde. Diese Umkehr freut mich besonders, denn ein Change-Projekt wird nur über die Führungskräfte, die das gewünschte, neue Verhalten vorleben, zum Erfolg.

Sie waren sehr vorsichtig und haben das Change-Projekt erst einmal über Pilotprojekte getestet. Warum?

Fickler: Mit den Pilotprojekten haben wir schnell und klar gezeigt, dass es ernst wird mit dem Change-Projekt. Einzelne Geschäftsstellen wurden zu Vorbildern und haben anderen vorgemacht, wie man mit einer neuen Strategie und mit einer Verhaltensänderung sehr erfolgreich sein kann. Wenn der Nutzen eines Projekts erst einmal an einer Stelle bewiesen ist, dann klappt es auch mit der flächendeckenden Umsetzung besser. Das war

damals unsere Idee, und die hat sich als richtig erwiesen.

Was hat denn bei den „Piloten“ besonders gut geklappt?

Fickler: Es entstand rasch eine große Begeisterung unter den Mitarbeitern einer jeden Pilot-Geschäftsstelle. Manche, die damals dabei waren, reden heute noch davon – nach dem Motto „Weißt du noch ...?“. Die Mitarbeiter waren glücklich darüber, dass sie notwendige Veränderungen gemeinsam vorantreiben konnten, weil sie eingebunden waren in die Umsetzung des Projekts. In den Projekt-Workshops sind erstaunliche Sachen ans Tageslicht gekommen.

Welche zum Beispiel?

Fickler: Das Erstaunlichste für mich war, dass viele Veränderungen, die eingeleitet wurden, gar keinen fachlichen Hintergrund hatten. Die Erfolgshemmnisse bestanden auf der persönlichen Ebene – zum Beispiel kam heraus, dass die Kundenberater ein schlechtes Verhältnis zu den Servicemitarbeitern am Schalter hatten. Zwischen beiden bestand nämlich ein erhebliches Gefälle im sozialen Status. Die Servicekräfte fühlten sich von „oben herab“ behandelt und nicht wertgeschätzt. Deshalb gab es wenig Kommunikation und Kooperation zwischen beiden Bereichen. Dabei waren die Kundenberater darauf angewiesen, dass die Servicemitarbeiter für sie Kundentermine vereinbarten. Der Erfolg einer Filiale wurde also von einem zwischenmenschlichen Problem behindert, auf das wir ohne Change-Projekt gar nicht geschaut



Bernd Fickler,
Vorsitzender des
Vorstands der
Kreissparkasse
Groß-Gerau: „Wir
wollen jeden Tag
besser werden!“

Fickler: Nur ganz selten wissen die Mitarbeiter im Rahmen eines Veränderungsprozesses nicht, was zu tun ist. Man tut sich nur mit der Umsetzung schwer. Deshalb sollten die Führungskräfte sich ein für sie wichtiges Projekt vornehmen, das sie an einem für ihren Bereich erfolgskritischen Punkt weiterbringen würde. Diese Aktion half bei der Umsetzung der Strategie, weil der Fokus auf die Maßnahmen gelenkt wurde.

Was haben Sie persönlich an Erfahrungen gesammelt?

Fickler: Als ich als Vorstandsvorsitzender von außerhalb zur Kreissparkasse Groß-Gerau kam, habe ich im Vergleich zu anderen Sparkassen viel Gutes gesehen, aber auch einiges, was verändert werden musste. Ich glaube, manchmal war ich zu fordernd. Ich habe gelernt, dass Veränderungen nie schneller vorangetrieben werden können, als die Mehrheit der Mitarbeiter das auch tatsächlich verkraften kann.

Da wird man als Vorstand ein Stück weit demütig, denn es geht nur mit den Mitarbeitern und nicht gegen sie. Diese Erfahrung habe ich als echte persönliche Bereicherung empfunden. Außerdem habe ich gelernt, dass man nicht sagen kann: Wir machen jetzt ein Jahr lang einen Change-Prozess und dann ist wieder Ruhe, bis die Mitbewerber uns eingeholt haben. Ein Change-Prozess geht – wenn er die Mitarbeiter wachgerüttelt hat – sofort in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess über. In unserer Vision steht schließlich: Wir wollen jeden Tag besser werden.

Interview: Martin Pichler ●

hätten. Und das Beste daran: Nicht nur die Bank macht jetzt mehr Geschäft, sondern auch dem einzelnen Mitarbeiter geht es jetzt besser, weil die Arbeit ihm mehr Spaß macht.

Das klingt wie im Märchen.

Fickler: So ist das Leben. Vieles wird einfacher, wenn man nur miteinander redet. Wir führen zum Beispiel regelmäßig 360-Grad-Feedbacks durch. Nehmen wir zum Beispiel einen Abteilungsleiter, dem demotivierendes Verhalten vorgeworfen wird. Dieser im Feedback-Prozess anonym vorgebrachte Vorwurf wird in einem moderierten Gespräch zwischen Abteilungsleiter und seinen Mitarbeitern zur Sprache gebracht. Das hat sehr gute Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, weil die Mitarbeiter lernen, dass sie heikle Dinge ansprechen und anschließend in der Regel eine Verhaltensänderung beim Chef beobachten können. Meist zeigt sich übrigens, dass „nur“ aufgrund eines

Missverständnisses ein falscher Eindruck entstand.

Ihre Führungskräfte mussten den „großen“ Change-Prozess mit je einem kleinen, individuellen Verbesserungsprozess unterstützen. Was hat das gebracht?

Fit für das neue Office 2010?

Mit unserem Qualifizierungskonzept und unserer ausgezeichneten Lernsoftware bieten wir Ihnen die passende Begleitung Ihres Projekts - alles aus einer Hand

Infos unter www.knowhow.de oder auf der Zukunft Personal, H2.2



Know How

