

## Auf die Veränderungsbereitschaft

### kommt es an!

*Die Steuerung von Veränderungsprozessen in einer Organisation setzt von den Beteiligten Veränderungsbereitschaft voraus. Nur: Was macht diese Bereitschaft eben aus?*

Wenn wir hier vom Change Management (CM) reden, müssen wir zuerst den Begriff etwas einschränken. Schliesslich sind alle Unternehmen laufend Veränderungsprozessen unterworfen, so dass das Management dieser Veränderungen im erweiterten Sinn schlicht nichts anders als Unternehmensführung bedeutet. In der Fachsprache wird jedoch der Begriff in der Regel viel enger und unscharf verstanden. Das CM wird meistens als unterstützender Prozess bei Vorhaben betrachtet, welche in einer Organisation grössere Veränderungen bewirken (sollen). Ziel des CM in diesem Sinn ist in erster Linie dafür zu sorgen, dass (von der Leitung) angestrebte Veränderungen von den Mitarbeitenden tatsächlich getragen und gelebt werden. In seiner konkreten Umsetzung setzt das CM primär auf die ganze Palette von Kommunikations- und Ausbildungsmassnahmen - oft mit mässigem Erfolg. Von der Leitung, ob Unternehmens- oder Projektleitung, wird deshalb CM häufig im besten Fall als notwendiges Übel, und im schlimmsten Fall als teuer Spass betrachtet, nach dem Motto, ausser Spesen nichts gewesen.

### *Falsche Prämissen oder die Kunst, auf Sand zu bauen*

Diese kritische Einstellung hat weniger mit einer angeblichen Engstirnigkeit der Leitung zu tun – wie gern von ernüchterten CM-Berater/innen propagiert – sondern primär mit der Tatsache, dass CM auf falschen Prämissen basiert. Diese lauten etwa so: 1) alle Beteiligten innerhalb der Organisation verfolgen die gleichen Ziele; 2) gemessen an diesen Zielen sind die angestrebten Veränderungen objektiv begründet; 3) es sei demzufolge nur eine Sache der richtigen Kommunikation, bis alle das Einsehen haben und sich entsprechend verhalten. Anders formuliert: ist einer nicht dabei, dann nur, weil er es noch nicht richtig verstanden hat.

### *Wenn es die Mitarbeiter/innen nicht begreifen wollen*

Die Praxis ist jedoch komplexer. Es gibt sie, die Beteiligten einer Organisation, die ein Vorhaben zwar gut verstehen, dessen Ziele jedoch nicht teilen und nicht unterstützen. In solchen Fällen schiesst jede Aufklärungsmassnahme über das Ziel hinaus und stellt letztlich eine Fehlinvestition dar. Ausserdem wissen wir alle, was von einer angeblichen Objektivität zu halten ist. Demzufolge heisst die zentrale Frage im CM nicht unbedingt „wie sage ich es meinen Kindern“, sondern „wie steht es mit der Veränderungsbereitschaft innerhalb



### Es hat sich gelohnt!

Mit gut gemeinten aber schwer messbaren Interventionen im Auftrag unserer Kunden geben wir uns bekanntlich nicht schnell zufrieden. Als wir bei unserer Beratungstätigkeit im Bereich Change Management immer wieder auf die gleiche Problematik stiessen, haben wir angefangen, die herkömmlichen Ansätze kritisch zu hinterfragen. Dabei haben wir uns mit dem zentralen Thema der Veränderungsbereitschaft intensiv befasst. Daraus ist eine völlig neue Methode entstanden, um veränderungsintensive Vorhaben wirkungsvoll und wirtschaftlich zu begleiten. Einzelheiten unserer Erkenntnisse wollen wir Ihnen mit dieser neuen Serie von Inside in Teilstücken preisgeben. Selbstverständlich stehen wir Ihnen bei Ihren Vorhaben gerne beratend oder als Ausbilder für Ihre Projektleitenden zur Seite.

**Inside - Change Management** ist als Denkanstoss gedacht und erscheint 6 Mal jährlich. Nutzen Sie die Reaktionsmöglichkeiten in diesem Bulletin aus, schreiben Sie uns Ihre Meinung, stellen Sie uns Fragen und testen Sie unsere Kompetenzen. Wir freuen uns auf jedes Feedback und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Stéphane Buthey  
Geschäftsführer Ethic Services



meiner Organisation.“ Und subsidiär: „was kann ich oder muss ich unternehmen, um diese Veränderungsbereitschaft im angestrebten Sinn positiv zu beeinflussen.“

Bei unserer Beratungstätigkeit ist uns bald aufgefallen, dass die Veränderungsbereitschaft der einzelnen Beteiligten massgeblich durch zwei übergeordnete Kriterien bestimmt wird: einerseits der Unterstützungsgrad (in Bezug auf die angestrebte Veränderung) und andererseits die Einflussmöglichkeit (auf die Organisation bzw. auf die angestrebte Veränderung).

### ***Nur wer den Ist-Zustand kennt, kann den Soll-Zustand erreichen***

Nebst dem Vorteil, dass sich die Position der einzelnen Beteiligten einer Organisation auf dieser matrixähnlichen Darstellung transparent abbilden lässt, sind diese beiden Kriterien gleichzeitig Hebel für die Steuerung der Veränderungsbereitschaft. Die IST-Veränderungsbereitschaft kann nur über die Steuerung des Unterstützungsgrades und/oder des Einflussgrades zum SOLL-Zustand führen. Als willkommener Nebeneffekt führt diese wichtige Erkenntnis auch zu einer Klärung der Rollen in Bezug auf Change Management. Das Change Management – immer im engeren Sinn verstanden – hat als Ziel nicht primär die angestrebten Veränderungen durchzusetzen, sondern die Voraussetzungen für die Veränderung in einer ersten Phase zu ermitteln und anschliessend zu schaffen oder zu optimieren.

Welche Vorteile ergeben sich aus dieser neuen Betrachtungsweise? Zuerst kann die IST-Veränderungsbereitschaft grafisch abgebildet werden, was die Lesbarkeit für Entscheidungsträger/innen wesentlich erleichtert. Je nach Zeitpunkt der Intervention kann diese Bestandaufnahme als Grundlage bei der Zieldefinition eines Vorhabens oder eines Projekts dienen – bekanntlich sollen gute Ziele auch erreichbar sein – oder aufzeigen, wo (bei welchen Beteiligten) welche Massnahmen ergriffen werden müssen, damit die Veränderungsziele effektiv erreicht werden können.

Der Hauptvorteil liegt auf der Hand: Die CM-Massnahmen können viel gezielter und wirtschaftlicher beschlossen und getroffen werden, während ihre Wirksamkeit präzise gemessen werden kann. Nicht zuletzt führt die von uns entwickelte Methode zu einer realistischeren Erwartungshaltung in Bezug auf das Change Management. CM bekommt ein Flair für das Mögliche - CM zeigt Wege zum Möglichen auf. Unrealistische Ziele bleiben trotz massiven Massnahmen unerreichbar. Somit bleiben alle von leeren Versprechen verschont.

Mögen Sie nicht warten bis wir Ihnen die Einzelheiten unserer Methode in Inside präsentieren? Dann nehmen Sie bitte mit uns für eine Präsentation Kontakt auf!

Nächste Nummer von **Inside – Change Management**: Der Sinn für das Mögliche / Mai 2007

Für Ihr Feedback zu Inside:

[inside@ethic.ch](mailto:inside@ethic.ch)

**Inside** ist ein wichtiges Instrument unserer Firmenkommunikation.

Nebst **Inside – Change management** führen wir weitere thematische Informationsblätter, immer nach dem gleichen Konzept von kurzen Denkanstössen. Statt diese Informationsblätter einfach zu streuen, versuchen wir sie gezielt zu adressieren. Möchten Sie sicherstellen, dass Sie auf die Verteilerliste für weitere Inside - Themen aufgenommen werden, schicken Sie uns bitte das folgende Formular zurück oder senden Sie uns eine E-Mail.

Ich möchte folgende **Inside** erhalten:

- Inside – Projektmanagement**
- Inside – Führungsethik**
- Inside – Teamentwicklung**

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Funktion: \_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_