

Der Sinn für das Mögliche!

Bei der Steuerung von Veränderungsprozessen innerhalb einer Organisation empfiehlt es sich, die Gunst der Zeit zu nutzen und im Voraus klar zu erkennen, was im Moment drin liegt und was eben nicht. Vor allem wenn es eilt, ist weniger meistens viel mehr.

Veränderungen stellen für die Menschen wohl immer eine besondere Herausforderung dar. Nicht umsonst setzt sich eines der ältesten Bücher der Welt intensiv mit diesem Thema auseinander. Das I Ging oder Buch der Wandlungen stammt aus China und wurde bereits vor ca. 3'500 Jahren geschrieben. Trotzdem haben die Weisheiten aus diesem Buch von ihrer Gültigkeit nichts eingebüsst. Eines der wichtigsten Erkenntnisse aus dem alten Werk ist, dass Glück und Erfolg darin liegen, aus jeder Situation das Bestmögliche - und nur das Bestmögliche - anzustreben. Noch heute ist diese Weisheit fester Bestandteil der chinesischen Weltanschauung und begründet den für die westliche Welt so beeindruckenden chinesischen Pragmatismus.

„Gute Herrscher befehlen nur, was möglich ist“ (Chinesische Weisheit)

In einem Zeitalter, wo das Management gern glaubt, dass sich jede Veränderung erzwingen lässt - und dazu noch in höherem Tempo - mag diese Aussage möglicherweise etwas frustrierend wirken. Tatsache ist jedoch, dass der Vollzug von Veränderungsprozessen in Organisationen viel Zeit benötigt. Ist man im Rahmen eines Projektes nicht in der Lage oder nicht gewillt, für diese Umsetzung die nötige Zeit einzuräumen, dann ist man gut beraten, seine Ziele im Hinblick auf ihre kurzfristige Erreichbarkeit zu überdenken. Will man hingegen trotzdem an den Ziele festhalten, muss man sich im Klaren sein, dass diese nur mit unverhältnismässig hohem Aufwand - wenn überhaupt - erreicht werden können.

Wenn der Mensch wirklich in den Mittelpunkt rückt

Eigentlich käme es wohl keinem Manager und keinem Projektleiter in den Sinn, ein Projekt ohne ausführliche Wirtschaftlichkeitsrechnung zu starten. Schliesslich geht es darum, bevor dass das Projekt überhaupt freigegeben wird, über die Erfolgchancen des Vorhabens Auskunft zu erhalten. Umso erstaunlicher ist es festzustellen, dass der grössten Variablen bei jedem Projekt, nämlich dem menschlichen Verhalten, relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Eine gute Projektkommunikation soll es richten. Jedes Unternehmen kennt aus seiner Geschichte einige Projekte, welche klar aufzeigen, dass

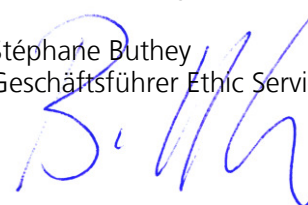


Erwartungen übertroffen!

Vor rund sechs Monaten haben wir das erste Exemplar von INSIDE herausgegeben. Wir hatten die Absicht, zum Gespräch zu animieren und dabei uns als kompetenten Ansprechpartner zu präsentieren. Unsere Erwartungen wurden weit übertroffen. Wie die vielen Reaktionen und Gespräche beweisen, wird INSIDE mit viel Interesse gelesen. Die Leser/innen teilen uns ihre Meinung mit und reagieren auf unsere Aussagen. INSIDE wird auch weitergegeben. Ab und zu landen auf unsrem Fax Bestellungen von Firmen und Personen, die wir bis jetzt gar nicht kannten. Das ist umso erfreulicher, dass der Adressatenkreis von INSIDE aus Personen besteht, die in den angesprochenen Themen eigentlich Top-Profis sind. Für Ihr Interesse und Ihre Reaktionen bedanken wir uns herzlich.

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



diese Rechnung nicht immer aufgeht. Und irgendwann kommt das Festhalten an schlecht abgestützten Zielen plötzlich teurer als der Verzicht zu stehen. Das Fiasko des Redesign-Projektes der Schokoladenmarke Cailler stellt dazu ein wunderschönes Beispiel dar.

Der Rat, das Potenzial aus einer Situation vorerst zu erfassen, bevor (Veränderungs-)Ziele festgelegt werden, scheint in der Tat sinnvoll zu sein und weist auf einen viel versprechenden Weg hin. Genau dort zielt auch unsere CM-Methode hin, welche, wenn sie im Frühstadium eines Projektes eingesetzt wird, die detaillierte Erfassung der IST-Veränderungsbereitschaft ermöglicht. Aus unserer Sicht wäre diese IST-Bestandesaufnahme für die Zieldefinition jedes Projektes ohnehin entscheidend, dies nicht nur weil sie über das aktuelle Potenzial einer spezifischen Situation Auskunft gibt, sondern auch weil die Grundhaltung der Betroffenen von ihrer Position abhängig ist. Anders gesagt, wer die Grundposition der Betroffenen im Hinblick auf eine angestrebte Veränderung kennt, kann ihre Grundhaltung und ihre diesbezügliche Grundstrategie errahnen und ist demzufolge auch in der Lage, die nötigen Massnahmen festzuhalten und zu beziffern, um wirkungsvoll auf die Veränderungsbereitschaft Einfluss nehmen zu können.

Vorausschauen anstatt auf das „Prinzip Hoffnung“ setzen

„Regieren, das heisst vorausschauen“ sagte Emile de Girardin vor rund 200 Jahren. Dass dazu ein präzises Bild der momentanen Situation gehört, ist selbstverständlich. Eine Selbstverständlichkeit für jeden Manager und jede Managerin – deshalb werden auch Budgetprognosen immer mit den Spalten IST und SOLL dargestellt. Eine Selbstverständlichkeit, die jedoch erstaunlicherweise vergessen wird, wenn es darum geht, den Standpunkt der Betroffenen zu berücksichtigen, damit dem menschlichen Verhalten Rechnung getragen werden kann. Zum Schutz der Manager gilt es zu sagen, dass bisher wenige taugliche Methoden verfügbar waren, um Beteiligte einer Organisation in Bezug auf ihre Veränderungsbereitschaft zu erfassen. Deshalb blieb ihnen oft nichts anders übrig, als sich bei den Werbe- und Kommunikationstechniken zu bedienen und Veränderungsziele, ähnlich wie das neue Design einer Schokoladenmarke, zu verkaufen. Mit ähnlichem Streuverlust und mit ähnlichen Resultaten, wenn etwa die neue Schokolade nicht schmeckt, wenn die eigenen Werte bei der neuen Verpackung zu kurz kommen oder wenn das Gefühl aufkommt, bei den Entscheidungen nicht passend ernst genommen worden zu sein.

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

Nächste Nummer von **Inside – Change Management**: Das Hebelgesetz im CM / Juli 2007

Für Ihr Feedback zu Inside:

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: _____
