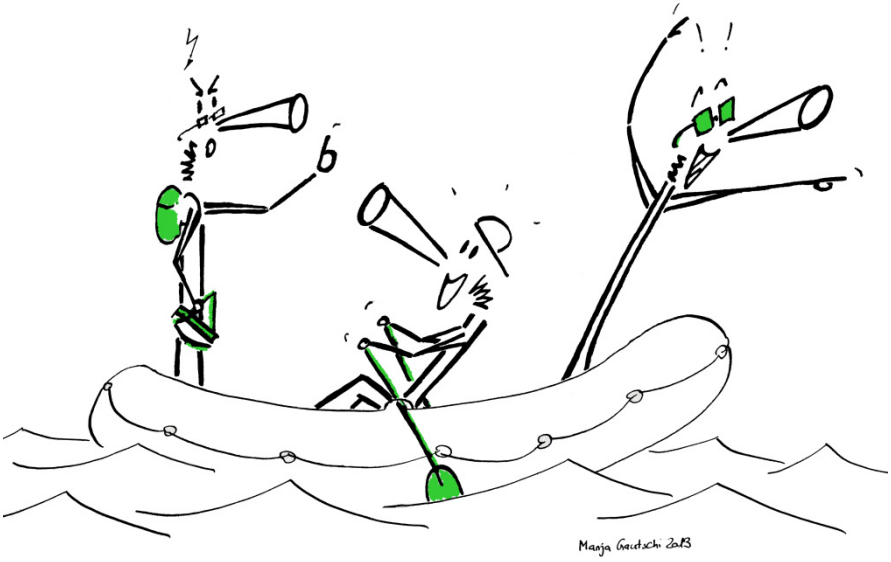
planconsult.

Alle in einem Boot

Über die Gestaltung von Veränderungsprozessen

Rahel Jakob



Inhalt

1. Einleitung

2. Typischer Veränderungsprozess

3. Menschen im Mittelpunkt der Veränderung
3.1. Der Analytiker – Sind wir auf Kurs?
3.2. Der Visionär – Wo ist die schönste Insel?
3.3. Der Tatkräftige – Insel ahoi, wir kommen!

4. Umsetzung in der Praxis

5. Beispiele aus der Praxis
5.1. Vorahnung positiv beeinflussen
5.2. Widerstand schlichten und Akzeptanz erlangen
5.3. In kleinen Schritten das Ziel erreichen

Unter Mitarbeit von:

Marc Langhans (Praxisbeispiel)
Urs Grieder (Praxisbeispiel)
Mahnaz Jahrudi (Praxisbeispiel)
Jürgen Wiegand
Gisela Gautschi
Manja, www.roehrli.ch, Illustrationen

Basel, 2. Dezember 2013

Manja Gradtsch 2013

Manja Gautschi 2013

1. Einleitung

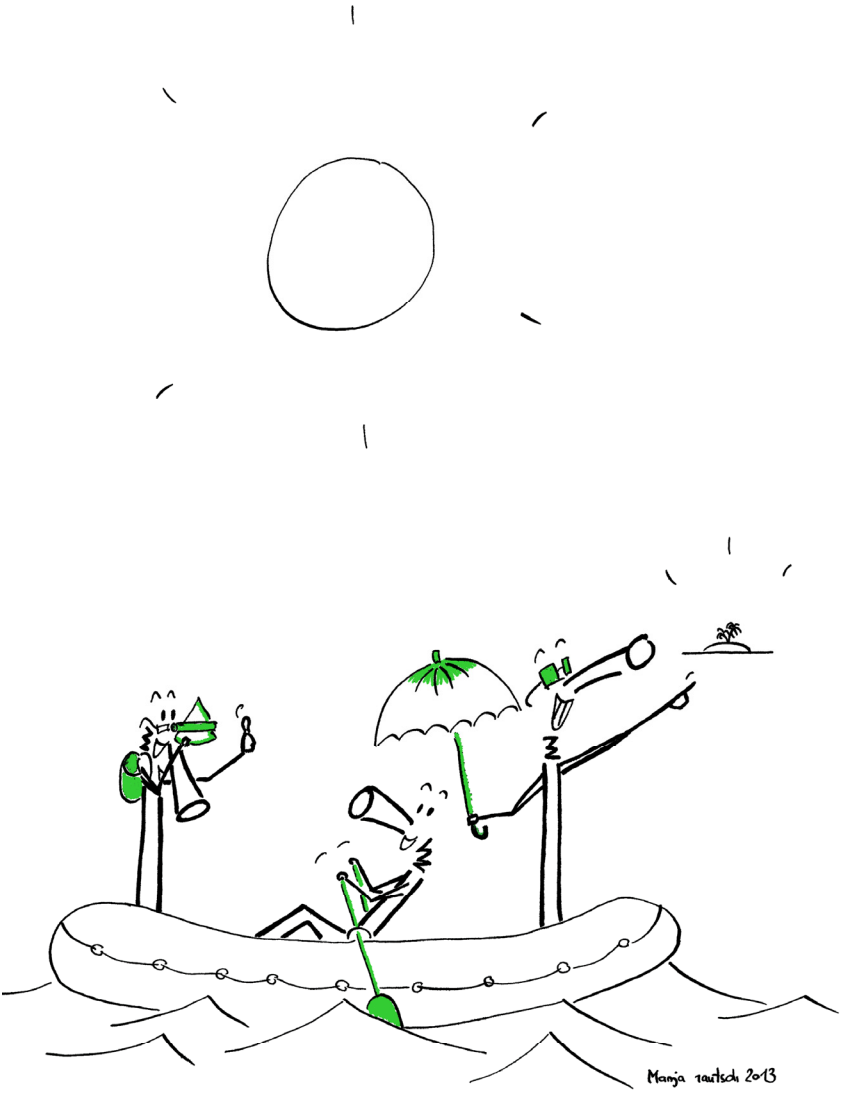
Von Veränderungsprozessen spricht man, wenn ein vertrauter Zustand verlassen wird, um sich etwas Neuem zuzuwenden, genauso, wie die drei Reiselustigen im Ruderboot auf der Titelseite dieser Schrift. Sie sind zusammen unterwegs zu einer neuen Insel. **Gründe** für einen solchen Aufbruch können sehr unterschiedlich sein, z.B.:

- Reorganisation, Organisationsentwicklung, Prozessoptimierungen
- Räumliche Veränderungen, Umzüge
- Neues Leitbild, Vision, Strategie etc.

Im Übergang vom Alten zum Neuen werden stürmische, bedeckte und sonnige Phasen durchlebt, wie die Bilder zu Beginn dieser Schrift veranschaulichen. Dabei steht der **Mensch immer im Mittelpunkt des Geschehens**. Er ist es, der den Veränderungsprozess initiiert, umsetzt und sich darin neu orientiert. Der Umgang mit Veränderungsprozessen gestaltet sich von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Alle in ein Boot zu holen und gemeinsam das neue Ziel zu erreichen, stellt eine grosse Herausforderung dar.

Eine Aufgabe von Planconsult ist es, Kunden und Kundinnen in ihren Veränderungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen. Zusammen sollen neue Inseln entdeckt und erreicht werden. Die vorliegende Schrift widmet sich dieser Thematik. Dabei stehen folgende Aspekte im Fokus:

- **Veränderungen gestalten und beeinflussen:** Kennt man die Phasen eines Veränderungsprozesses und deren potentielle Auswirkungen? Ist es möglich, zielführend einzugreifen und den Prozess entsprechend zu beeinflussen?
- **Menschen verstehen:** Wir alle haben unterschiedliche Werte und Erwartungen. Ist man sich dessen bewusst resp. erkennt und versteht man verschiedene Menschentypen? Kann man in Veränderungen professionell auf alle Beteiligten eingehen?
- **Methoden gezielt einsetzen:** Nur wer seine Werkzeuge richtig anwendet, erzielt den gewünschten Effekt. Ausgewählte Beispiele sollen dem Leser Hinweise aus der Praxis in die Hand geben.


Manja Lautschi 2013

2. Typischer Veränderungsprozess

Jede Veränderung durchläuft unterschiedliche Phasen. Diese führen von der Vorahnung („Ist da etwas im Tun?“) über Widerstand, sobald die Veränderung Realität ist, bis hin zur Einsicht und der Öffnung für das Neue. Alle von der Veränderung Betroffenen – also vom Mitarbeitenden bis hin zur Führungsebene – **durchlaufen diese Phasen**, jedoch oftmals unbewusst und je nach Art der Veränderung nicht zeitgleich. Es kann also sein, dass das Management längst einen Lösungskonsens erarbeitet hat, während sich die Mitarbeitenden der Problemstellung noch gar nicht bewusst sind. So kommt es zu Situationen wie dieser (Auszug aus Praxisbeispiel 2):

Aufgrund von Zeitdruck entschied das Management zu Beginn eines Projektes, die Betroffenen (Nutzervertreter) nicht miteinzubeziehen, sondern direkt den Lösungsvorschlag zur „Genehmigung“ vorzulegen. Man stiess auf aktiven Widerstand. Folge: Die ausgelassene Situationsanalyse musste nachträglich mit den Betroffenen durchgeführt werden. Der Zeitdruck erhöhte sich zusätzlich.

Um solche Situationen zu umgehen, muss man das Typische am Veränderungsprozess verstehen, mögliche **Reaktionen** kennen und damit umzugehen wissen. In der Theorie gibt es verschiedene Erklärungsmodelle dafür. Im Folgenden stellen wir eine Veränderungskurve mit fünf Phasen vor (vgl. Abbildung 1). Sie wurde in Anlehnung an das Phasenmodell von Schmidt-Tanger entwickelt. Ebenso werden mögliche phasen-abhängige Reaktionen von Betroffenen aufgezeigt (vgl. Tabelle 1).

Abbildung 1
Die fünf Phasen der Veränderungskurve

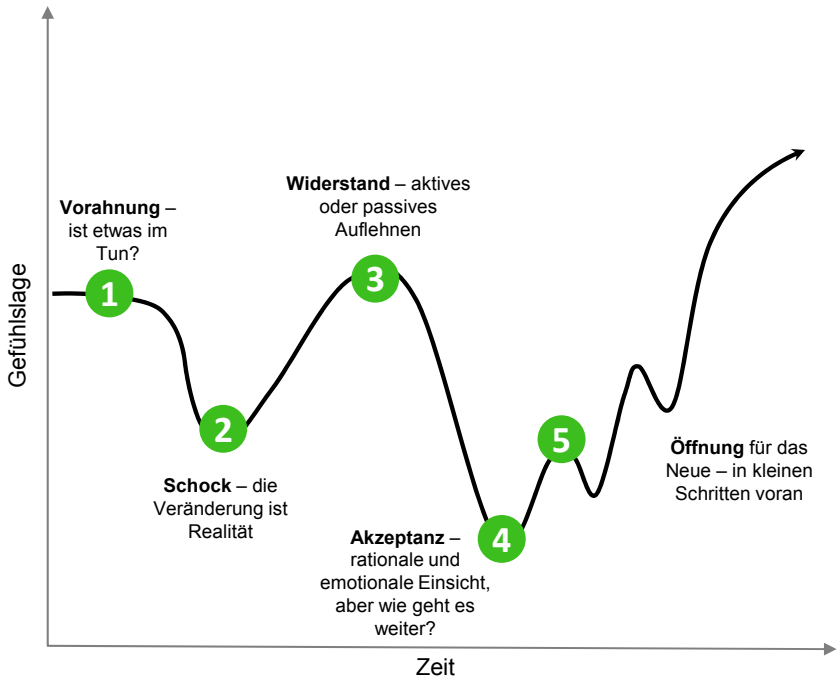


Tabelle 1
Mögliche Reaktionen Betroffener in den Phasen

Phasen	***Mögliche Reaktionen***
1 Vorahnung	• Gerüchte, Angst, Lähmung
2 Schock	• Verdrängung, Rückzug, Business as usual, Kommunikationsabbruch, Unruhe
3 Widerstand	• Aktiver Widerstand: Gegenargumentation, Cliquenbildung, Vorwürfe, Intrigen, Drohungen, Widerspruch, Streit • Passiver Widerstand: Lustlosigkeit, Krankheit, Ausweichen, Schweigen, Müdigkeit, Unaufmerksamkeit, Blödeln, Lächerlichkeit
4 Akzeptanz	• Widerstand legt sich, rational und emotional versteht man, warum Veränderung notwendig ist • Verwirrung: „Schaffe ich das? Wie geht es weiter?“
5 Öffnung	• Einigkeit über die Richtung, neues Engagement, Kooperation, Annahme der Herausforderung • Die Veränderung wird selbstverständlich: „Warum haben wir es früher nicht schon so gemacht“?

3. Menschen im Mittelpunkt der Veränderung

Im vorausgehenden Kapitel lag der Fokus auf dem Veränderungsprozess, seinen fünf Phasen und möglichen Reaktionen. Change Management, die Methodik, Veränderungsprozesse zu gestalten, umfasst also einerseits die Herausforderung, diesen gesamten Prozess in seiner Form professionell zu strukturieren. Andererseits muss der Prozess mit Leben gefüllt werden. Dies bedingt, auf die Betroffenen, also **auf die Menschen, einzugehen** und sie als Individuum ins Boot zu holen. So können situationsbedingte Verhaltensweisen direkt angegangen und konstruktiv beeinflusst werden. Ein gutes Fundament für ein erfolgreiches Change Management entsteht. Dazu hilft es, sich vorgängig mit Menschentypen auseinander zu setzen.

Alle Menschen sind unterschiedlich und stellen entsprechend andere Anforderungen an Veränderungsprozesse. Typisierungen sind dafür da, gewisse Reaktionen oder Verhaltensweisen von Betroffenen resp. von Beteiligten besser zu verstehen und gezielt damit umzugehen.

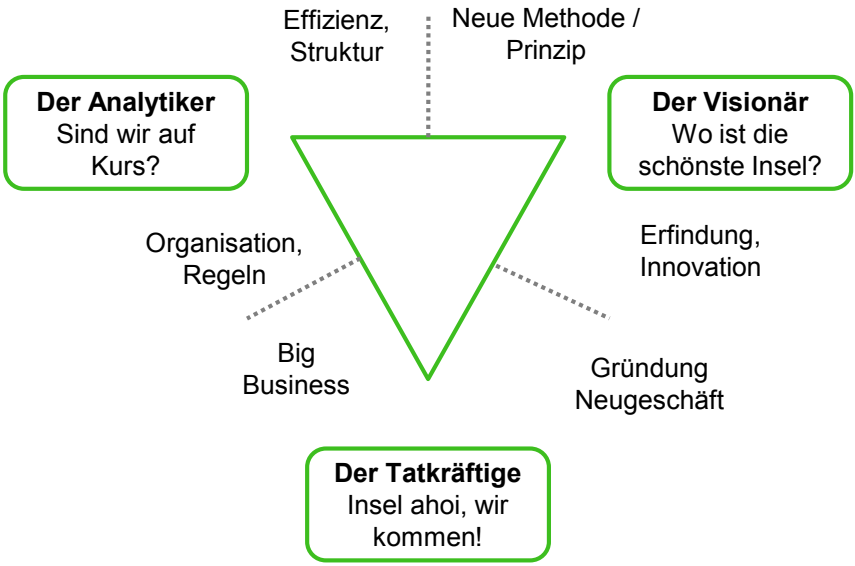
Wir folgen bei der Beschreibung einem neuen **Ansatz aus dem Innovationsmanagement**. Gunter Dueck hat ihn entwickelt. Er unterscheidet drei Menschentypen (vgl. Abbildung 2):

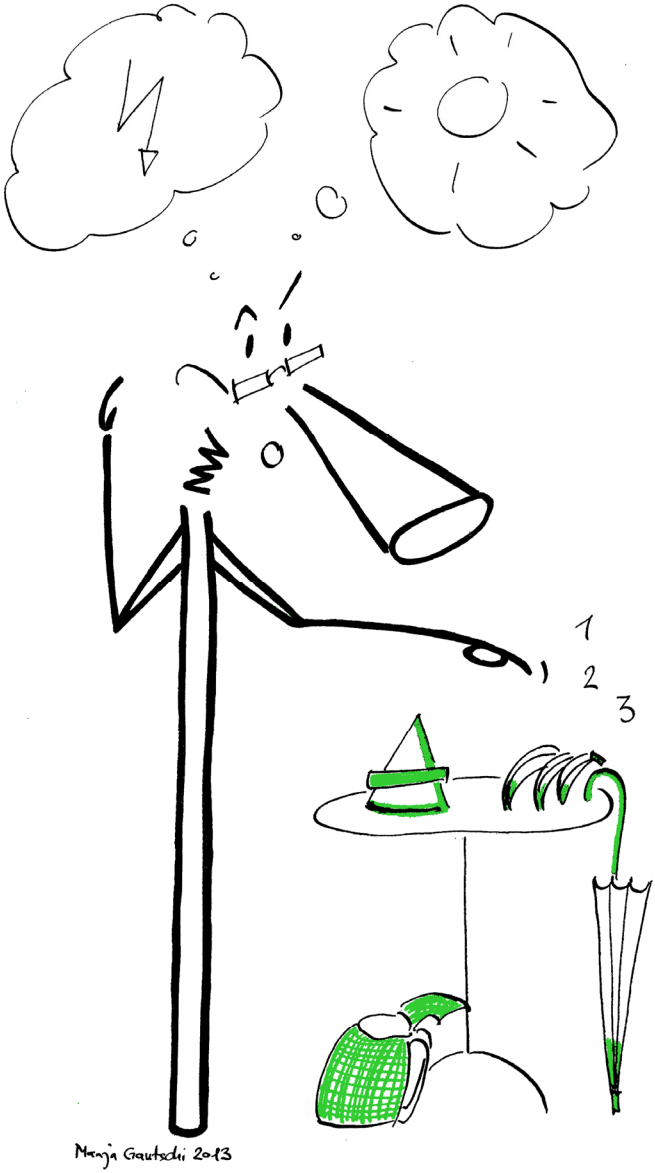
- den „richtigen Menschen“ – der Analytiker
- den „wahren Menschen“ – der Visionär
- den „natürlichen Menschen“ – der Tatkräftige

In den folgenden Unterkapiteln wird dieser Ansatz erläutert. Dabei ist zu beachten, dass ein Mensch nicht zwingend nur einer Typisierung zugeordnet werden kann. Die drei Menschentypen werden in dieser Schrift vereinfacht dargestellt.

Abbildung 2

Die drei Menschentypen (basierend auf dem Ansatz von Gunter Dueck, Innovationsmanagement)




1
2
3
Manja Gautschi 2013

3.1. Der Analytiker – Sind wir auf Kurs?

Schauen wir uns nochmals das Titelbild an: Der Dritte im Bunde, ganz links im Bild, kümmert sich darum, dass das Boot auf Kurs bleibt. Er ist der Analytiker oder nach Gunter Dueck der „richtige Mensch“. Solche Menschen sind Verstand-Menschen und denken mehrheitlich mit der linken Hirnhälfte. Neue Aufgaben gehen sie strukturiert, logisch und rational an. Dabei richtet sich ihr Blick insbesondere auf Einzelheiten. Für stark analytisch denkende Menschen ist es wichtig, die Aufgaben zuerst zu planen, dann nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen, diese nach Kriterien zu bewerten und anschliessend zu priorisieren. Danach liegt der korrekte Lösungsansatz vor. Mit diesem geregelten und wohl überlegten Vorgehen lässt sich Unvorhergesehenes bestmöglich umgehen und entsprechendes Risiko minimieren. Der „richtige Mensch“ liebt es, Ordnung zu schaffen und zu halten. Er ist ein überaus zuverlässiger und verantwortungsbewusster Mensch.

Grossen Wert legen „richtige Menschen“ darauf, Ungewissheiten und Fehler im Leben zu umgehen. Sie streben nach dem Optimum. Dazu sind Daten und Fakten geeignete Hilfsmittel. Entsprechend möchten analytisch denkende Menschen möglichst alle Sachverhalte messbar machen. Nur so lassen sich diese managen, untereinander vergleichen und entsprechend verbessern.

Für die geleistete Arbeit erwarten die „richtigen Menschen“ Wertschätzung des Umfeldes, Respekt und Ansehen. Insbesondere extrinsische Faktoren wie Verdienst und Rang sind wichtige Motivatoren.

Typische Berufsgruppen können sein:

- Führungskräfte
- Controller
- Berater
- Offiziere

Manja Gautschi 2013

3.2. Der Visionär – Wo ist die schönste Insel?

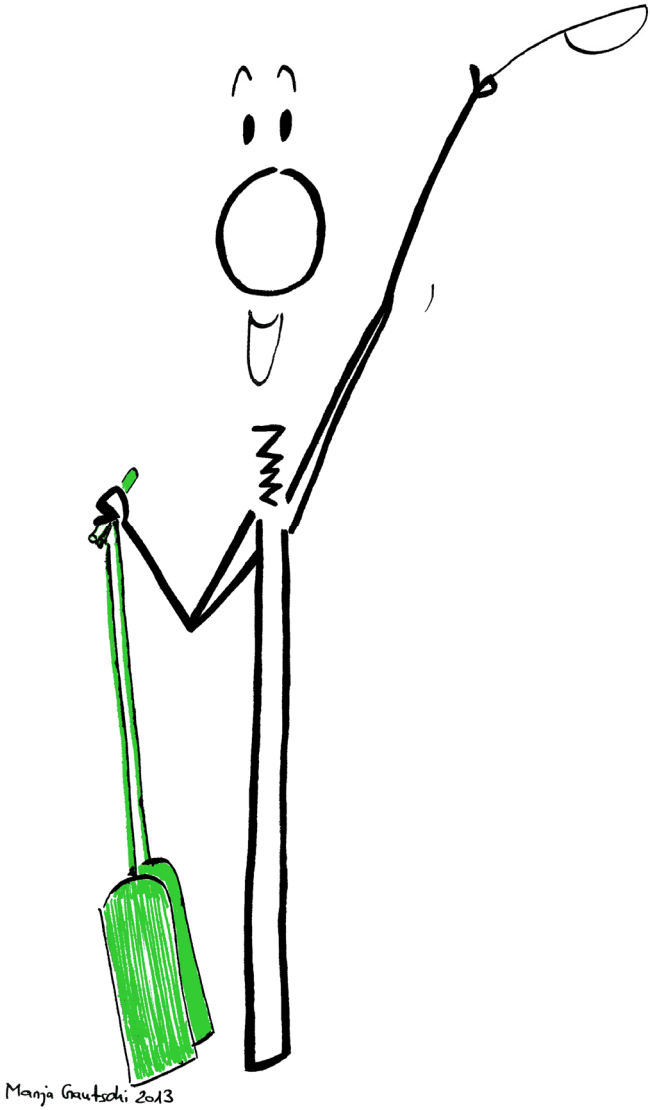
Im Gegensatz zu den „richtigen Menschen“ sind nach Gunter Dueck die „wahren Menschen“ die intuitiv und kreativ denkenden (rechte Hirnhälfte). Sie sind unsere Visionäre und stets auf der Suche nach einer neuen Insel. Entsprechend sind für sie Systeme, Ordnung, Regeln und Vergleichsmessungen eher zweitrangig oder sogar hinderlich. Viel wichtiger erscheint ihnen eine Idee oder Vision, die im Zentrum des Handelns steht. Dabei sehen sie weniger die Einzelheiten als vielmehr die – für sie viel interessanteren – ganzheitlichen Zusammenhänge. Im Gegensatz zum analytischen Verstand kann es den intuitiv denkenden Menschen daher schwer fallen, einen (nach langem Nachdenken) verstandenen Sachverhalt in einfach erklärbaren Einzelheiten zu beschreiben. Zu sehr bildet das Verständnis ein komplexes Zusammenspiel von Wissen, Erfahrungen und Erkenntnissen.

„Wahre Menschen“ sind sehr stark intrinsisch getrieben. Sie möchten Neues entdecken oder erfinden. Sie verfolgen eine Idee aus Leidenschaft. Auf andere Menschen wirken sie oft authentisch, da sie ihrer Wesensart gerne treu bleiben, also kaum in situationsbedingte Rollen schlüpfen. Auch bringen sie Schwung und Energie in das tägliche Handeln. Sie lieben es, ihre Umgebung mit ihren Ideen zu begeistern.

Für „wahre Menschen“ sind Freiräume und Ruhe wichtig, denn das intuitive Denken erfordert viel Konzentration und Zeit. Ebenfalls ist für sie unabhängiges Denken unerlässlich. Nur so lassen sich neue Ideen entfalten.

Typische Berufsgruppen können sein:

- Erfinder
- Architekten
- Künstler
- Coachs / Unternehmenstrainer


Manja Grautschi 2013

3.3. Der Tatkräftige – Insel ahoi, wir kommen!

Die nach Gunter Dueck sogenannt „natürlichen Menschen“ haben ein frohes Gemüt, verfügen über Charme und sind tatkräftig. Sie greifen zu den Rudern und wollen vorwärts kommen. Wenn sie ein Ziel verfolgen, von dessen Sinn sie überzeugt sind, gerät der Körper in ungebremste Bewegung. Starker Wille und grosse Tatenlust treibt sie dann voran. In diesem Zustand lassen sich die „natürlichen Menschen“ kaum mehr ablenken, zu sehr sind sie eingenommen von ihrer Tätigkeit. So kann es auch durchaus passieren, dass andere Aufgaben vorübergehend in Vergessenheit geraten, was z.T. im Umfeld als unzuverlässig wahrgenommen wird. Grundsätzlich ruhen „natürliche Menschen“ erst dann wieder, wenn ihr Ziel erreicht ist. Im Gegenzug können sie sich bei fehlender Lust teilweise nur über Deadlines und Druck zur Arbeit bewegen. Dies sind Rahmenbedingungen, die für „richtige“ oder „wahre“ Menschen als hinderlich oder geradezu einengend empfunden werden können.

Für „natürliche Menschen“ ist es wichtig, möglichst viele Dinge selbst zu erfahren und aus den eigenen Fehlern zu lernen. Belehrungen empfinden sie gerne als Besserwisserei; diese stossen also nicht auf grosse Akzeptanz. Für sie ist es wichtig, etwas zu bewegen und mitzugestalten und nicht übergangen zu werden. Für solches setzen sie gerne alle Kräfte in Bewegung. Anderen bleibt hier nur noch das Staunen. Zu viele Regeln, Richtlinien und Vorgaben mögen sie nicht besonders. Sie schätzen gewisse Freiräume in ihrer Arbeit.

Typische Berufsgruppen können sein:

- Unternehmer / Selbstständig-Erwerbende
- Freiberufler
- Chirurgen
- Handwerker

4. Umsetzung in der Praxis

Die Typisierung von menschlichen Charaktereigenschaften zeigte auf, dass nicht alle Menschen dieselben Werte und Einstellungen haben. In Kapitel 2 wurde zudem veranschaulicht, dass ein Veränderungsprozess aus mehreren Phasen mit unterschiedlichen Reaktionen der Betroffenen/Beteiligten besteht.

Die **Gestaltung des Veränderungsprozesses** in der Praxis muss erstens die fünf Phasen beachten und zweitens die Menschentypen abholen (vgl. Abbildung 3). Nur so können Veränderungsprozesse erfolgreich und mit „allen in einem Boot“ durchschritten werden.

Tabelle 2 zeigt Ansätze, wie die **Disziplin** des Analytikers, der **Einfallsreichtum** des Visionärs und die **Umsetzungsfreude** des Tatkräftigen im gesamten Veränderungsprozess zielführend adressiert werden können. Der Fokus liegt dabei auf folgenden Situationen und Phasen:

- Vorahnung positiv beeinflussen (Phasen 1 und 2)
- Widerstand schlichten und Akzeptanz erlangen (Phasen 3 und 4)
- In kleinen Schritten das Ziel erreichen (Phase 5)

Diese drei Situationen werden in Kapitel 5 mit drei Praxisbeispielen verdeutlicht. Sie geben dem Leser Hinweise auf einen bewährten Umgang mit Veränderungsprozessen.

Abbildung 3
Gestaltung des Veränderungsprozesses

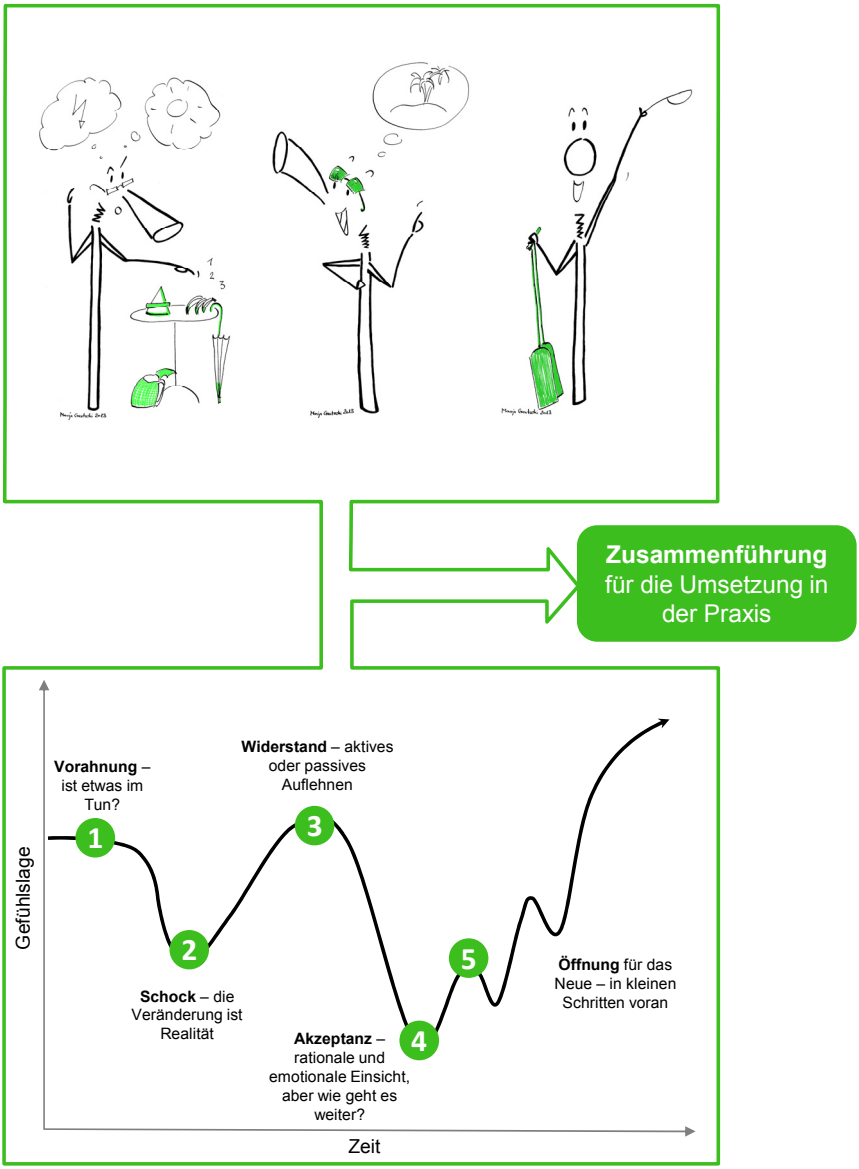


Tabelle 2

Die unterschiedlichen Menschentypen im Veränderungsprozess effektiv adressieren

Phasen	***Analytiker*** *(„Der richtige Mensch“)*
Vorahnung und Schock Ziel: Vorahnung positiv beeinflussen	• Die Veränderung soll im Sinne des richtigen Handelns sinnvoll sein • Die Veränderung muss klaren Mehrwert generieren, insbesondere wirtschaftlichen aber auch persönlichen hinsichtlich Gehalt und Stellung
Widerstand und Akzeptanz Ziel: Widerstand schlichten und Akzeptanz erlangen	• Individuum anhören und für die Bedenken Verständnis entgegen bringen • Mit fachlicher Kompetenz überzeugen • Anhand von Fakten aufzeigen, warum die Veränderung notwendig ist und wie sie sich ins bestehende, bewährte System integrieren lässt
Öffnung Ziel: In kleinen Schritten das Ziel erreichen	• Vorgehensschritte, Aufgaben, Zuständigkeiten und Regeln klar kommunizieren • Fehler durch Umsicht vermeiden und das Risiko minimieren • Fortschritte im Veränderungsprozess mit Daten und Fakten aufzeigen

Visionär *(„Der wahre Mensch“)*	***Tatkräftige*** *(„Der natürliche Mensch“)*
• Die Veränderung soll mit den eigenen Idealen vereinbar sein • Die Veränderung sollte einen gesamtheitlichen Nutzen generieren und nachhaltig sein	• Die Veränderung soll sinnvoll sein und auch einen persönlichen Nutzen generieren • Es muss die Chance bestehen, sich einzubringen und mit anpacken zu dürfen
• Individuum anhören und für die Bedenken Verständnis entgegen bringen • Sinn der Veränderung authentisch aufzeigen • Glaubwürdigkeit erlangen; reinen Wein einschenken	• Individuum anhören und für die Bedenken Verständnis entgegen bringen • Mitspracherecht gewähren, Meinung abholen • Aufzeigen, wo sie sich einbringen können
• Auf Ideen eingehen und auch der Intuition Gehör verschaffen • Freiräume und genügend Zeit für die persönliche Gestaltung und Umsetzung der Veränderung gewähren	• Willenskraft und Energie zur Durchsetzung nutzen und direkt am Prozess beteiligen • Fehlerkultur leben und pragmatische ad hoc-Lösungen ermöglichen • Fortschritte feiern

5. Beispiele aus der Praxis

5.1. Vorahnung positiv beeinflussen

Ausgangslage

Der Übergang von kleinteiligen Büros in Grossraumbüros liegt heute im Trend, stellt aber grosse Herausforderungen an die Gestaltung des Veränderungsprozesses. Planconsult hat schon viele solche Projekte begleitet. Im vorliegenden Beispiel werden Ansätze aufgezeigt, wie räumliche Veränderungen effektiv und erfolgreich gestaltet werden können. Dabei liegt ein Augenmerk auf der Phase 1 des Veränderungsprozesses (vgl. Tabelle 3), also auf der Frage, wie die Betroffenen mit ihren unterschiedlichen Erwartungen positiv auf die Veränderung eingestimmt werden können.

Kleinteilige Büros waren früher weit verbreitet. Merkmale sind einerseits betonte Hierarchien, hohe Diskretion und höchste Individualität (z.B. auch bezüglich der Raucherthematik). Andererseits gestalten sich kleinteilige Büros als eher unflexibel, nicht optimal für die soziale Kontrolle und informelle Kommunikation. Um diesen Nachteilen entgegenzuwirken, gewannen Grossraumbüros an Bedeutung. Sie sind insbesondere für informelle Kontakte geeignet und unterstützen flache Hierarchien. Dafür muss der mangelnden Diskretion sowie Lärmbelastung besondere Beachtung geschenkt werden.

Räumliche Veränderungen sind bei den Betroffenen oftmals von gemischten Gefühlen begleitet. Folgende zwei Gefühlslagen stehen sich normalerweise gegenüber:

- die Freude auf neugewonnene Qualitäten
- der Angst vor Verlust liebgewonnener Gewohnheiten

Es ist also wichtig, das Projekt professionell zu gestalten (vgl. Kapitel 4) und dem Change Management eine hohe Wichtigkeit beizumessen.

Aufgabenstellung

Die Aufgabe bestand bei allen Projekten darin, den Start in den firmenweiten Umzug von kleinteiligen Büros in Grossraumbüros möglichst positiv zu beeinflussen. Wie dies erreicht wurde, wird im nächsten Abschnitt aufgezeigt.

Vorgehen

Folgender Grundsatz war wichtig:

$$\sum \textit{der positiven Erwartungen} > \sum \textit{der generierten Ängste}$$

Man startete die Projekte mit einem Pilot. So konnten erste Erfahrungen mit Grossraumbüros gesammelt werden. Es musste zuerst eine geeignete Abteilung für das Pilotprojekt gewonnen werden. Eine Abteilung ist dann geeignet, wenn sie sich freiwillig zur Verfügung stellt und mit vielen positiven Erwartungen einsteigt.

Ist die IT-Abteilung einem Pilotprojekt positiv gegenüber eingestellt, ist dies vorteilhaft. In der IT sind viele Dokumente elektronisch abgelegt – eine geeignete Voraussetzung für non-territoriale Grossraumbüros.

Anschliessend war es wichtig, die Beteiligten im Pilotprojekt zu betreuen. Dies beinhaltete, auf die Mitarbeitenden bewusst einzugehen und ihre Inputs umzusetzen. Der Pilot wurde mittels Umfragen mehrmals evaluiert und verbessert. Dadurch konnten die Mitarbeitenden positiv auf die Veränderung eingestimmt werden. Für Pilotprojekte, wie für die spätere Umsetzung, ist dies zwingend erforderlich.

Zeitgleich wurde viel und offen über das Pilotprojekt kommuniziert. Insbesondere Auswertungen von Mitarbeitenden-Umfragen und persönliche Erfahrungsberichte waren wertvoll. Sie sind authentisch und erscheinen daher glaubwürdig. Ziel war es, mit einer vielseitigen Kommunikationsstrategie viele der Beteiligten zu erreichen und eine positive Stimmung zu verbreiten. So liess sich die grossflächige Einführung konstruktiv beeinflussen, denn…

…"bad news run", und dem musste entgegen gehalten werden.

Parallel wurde das Roll-Out geplant. Hierzu wurden die Erfahrungen aus dem Pilot miteinbezogen.

In der Umsetzungsphase wurde schliesslich darauf geachtet, viele kleine Schwierigkeiten sofort und unbürokratisch anzugehen. Lösungen wurden ad hoc gefunden und pragmatisch umgesetzt (z.B. Drucker auf zu hohem Möbel für Rollstuhlfahrer zugänglich machen). Dazu wurden Change Agents eingesetzt, welche die Betroffenen individuell beraten und unterstützen konnten. Wichtig war es, keinen Unmut aufkommen zu lassen. Es war klar das Ziel, die Summe der positiven Erfahrungen stets grösser als die Summe der generierten Ärgernisse zu halten.

Mit professioneller Durchführung der Phase 1 (vgl. Tabelle 3) war es möglich, negative Gerüchte und Fakten weitgehend zu vermeiden – ein zentraler Aspekt, denn diese können eine Veränderung merklich erschweren.

Tabelle 3
Hinweise aus der Praxis

Nr.	***Vorahnung positiv beeinflussen***
1	**Pilotprojekt durchführen** • Anpacken, einen ersten Versuch starten, Erfahrungen sammeln und daraus lernen
2	**Beteiligte des Pilotprojektes eng miteinbeziehen** • Betroffene zu Beteiligten machen • Umfragen durchführen, Feedbacks abholen, Inputs umsetzen • Rahmen für emotionale Einwände schaffen, aufgreifen und den Bedenken Verständnis entgegen bringen • Grundsätzliche Gegner der Veränderung individuell betreuen
3	**Kommunikation über das Pilotprojekt geschickt gestalten** • Sinn der Veränderung vermitteln • Viel, proaktiv und offen über das Pilotprojekt kommunizieren, z.B. mit persönlichen Erfahrungsberichten oder Fakten aus Umfragen • Glaubwürdigkeit erlangen und aufrecht erhalten

5.2. Widerstand schlichten und Akzeptanz erlangen

Auch wenn der Schuh drückt,
zeitliche Verzögerungen sollten nicht wettgemacht
werden, indem man den Einbezug der
Betroffenen auslässt.

Ausgangslage

Das zweite Projektbeispiel befasst sich mit einer Standortzusammenführung und -verlegung einer Verwaltung. Dabei liegt der Fokus auf den Phasen 3 und 4 des Veränderungsprozesses (vgl. Tabelle 4). Von der Veränderung betroffen waren insgesamt 500 Arbeitsplätze.

Zum Planen einer Standortzusammenführung gehören u.a. folgende Arbeitspakete:

1. Durchführung einer Situationsanalyse und Bedarfsformulierung durch die Nutzer
2. Erstellen eines Pflichtenheftes
3. Erarbeiten eines Lösungsvorschlages durch den Architekten

Für eine effiziente Abwicklung dieser Zusammenlegung entschied man, ein bereits bestehendes Pflichtenheft aus einem früheren Projekt zu verwenden. Dadurch wollte man sich die Zeit für das erste Arbeitspaket sparen. In der Folge wurde das veraltete Pflichtenheft dem Architekten für die weitere Planung übergeben. Im Verlauf der nächsten Schritte zeigte sich jedoch, dass die Planung nicht den aktuellen Vorstellungen entsprach. Das Pflichtenheft musste entsprechend überarbeitet werden. Planconsult wurde für diese Aufgabe beauftragt.

Aufgrund von Zeitdruck wurde entgegen der Empfehlung von Planconsult entschieden, das erste Arbeitspaket ohne Einbezug der Nutzer durchzuführen. Das Zeitbudget für das Pflichtenheft war auf zwei Wochen fixiert.

Aufgabenstellung

Das überarbeitete Pflichtenheft lag den Nutzervertretern nach zwei Wochen zur Genehmigung vor. Dieses wurde einstimmig und mit Vehemenz abgelehnt, denn ...

... die Nutzer wurden im vorangehenden Prozess nicht miteinbezogen. Sie hatten kein Mitspracherecht und durften sich nicht einbringen.

Mit solchen Reaktionen rechnete die Führung nicht. Unklar war, wie man nun weiter vorgehen wollte. Grundsätzlich gab es zwei Lösungsansätze:

- Das Projekt, ungeachtet der Emotionen und des Widerstandes, weiterziehen und die daraus resultierenden Konsequenzen in Kauf nehmen, oder
- die Nutzer ins Boot holen, indem man die ausgelassene Situationsanalyse und die Bedarfsformulierung nachträglich durchführt.

Vorgehen

Angesichts der brodelnden Emotionen und des vehementen Widerstands der direkt Beteiligten, entschied sich der Auftraggeber, die Auswirkungen des voreiligen Handelns anzugehen. So liess er die Situationsanalyse und die Bedarfsformulierung rückwirkend durchführen.

Die Betroffenen wurden zu Beteiligten gemacht. Der Widerstand legte sich (vgl. Tabelle 4).

Die Nutzervertreter wurden in diesem Prozess sehr eng miteinbezogen. Schon nach kurzer Zeit wichen die negativen Emotionen einer konstruktiven Zusammenarbeit. Das Vorgehen wurde unterstützt. Anhand dieser Ergebnisse wurde das Pflichtenheft angepasst und einstimmig von den Nutzern gutgeheissen. Zu erwähnen ist, dass die Anpassungen eher gering waren. Fazit:

Der Widerstand entstand nicht aufgrund sachlicher Meinungsdifferenzen. Die Tatsache, dass „normale Mitarbeitende“ nichts zu sagen hatten, genügte.

Tabelle 4
Hinweise aus der Praxis

Nr.	***Widerstand schlichten und Akzeptanz erlangen***
1	**Nicht alles dem Zeitdruck unterordnen** • Aus terminlichen Gründen Betroffene am Prozess nicht zu beteiligen, kann ernst zu nehmende Konsequenzen nach sich ziehen (so z.B. weitere Verzögerungen und kostenrelevante Auswirkungen)
2	**Gemeinsamen Problemkonsens erarbeiten** • Bevor Lösungen präsentiert werden, muss Einigkeit über die Problemlage herrschen („sense of urgency“). Die Betroffenen müssen den Sinn der Veränderung erkennen und verstehen
3	**Betroffene zu Beteiligten machen** • Direkten Einbezug und Mitspracherecht gewährleisten • Vorhandene Ängste wahrnehmen und ernst nehmen • Bedenken anhören und nicht relativieren • Vertrauen fördern • Nicht argumentativ überzeugen wollen, sondern zuerst zuhören, nachfragen und genauer verstehen • Gemeinsam mit der betroffenen Person eine Lösung finden

5.3. In kleinen Schritten das Ziel erreichen

Ausgangslage

Das dritte Projektbeispiel befasst sich mit einer strukturellen Veränderung von Verwaltungseinheiten. Im Rahmen der Neugestaltung des Finanzausgleichs zwischen Bund und Kantonen beschlossen vier Kantone, ihre Nationalstrassenunterhaltsdienste auszugliedern und zu einer selbstständigen Firma zu fusionieren.

Die Gründung der neuen Firma hatte eine lange Vorgeschichte, so dass bei diesem Projektbeispiel der Fokus auf der fünften Phase des Veränderungsprozesses liegt (vgl. Tabelle 5). Von der Veränderung betroffen waren rund 150 Mitarbeitende in vier Kantonen verteilt auf fünf Standorte. Zum Gründungszeitpunkt verfügte die neue Firma über vier verschiedene Bearbeitungsphilosophien für dieselben Leistungen. Die bisherigen Arbeitsweisen waren alle bewährt und hatten sich über die Jahre entwickelt.

Aufgabenstellung

Die Aufgabe bestand aus folgenden zwei Zielen:

- Schaffen einer gemeinsamen Firma und
- Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Firma (operative Leistungserstellung)

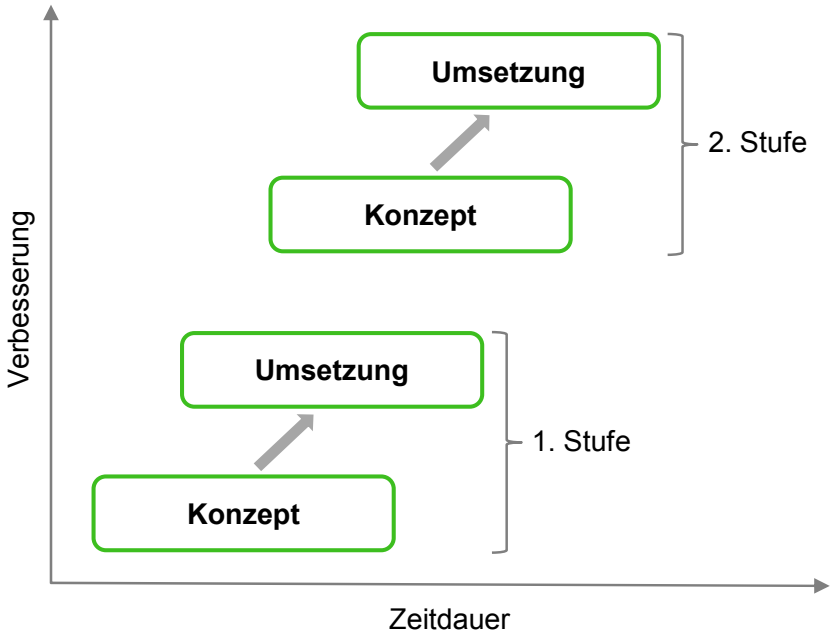
Es ging einerseits um den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und andererseits um die operative Verbesserung.

Vorgehen

Die Gestaltung des Veränderungsprozesses basierte erstens auf einer vorausschauenden, strukturierten Planung und zweitens auf der schnellen, intuitiven Reaktion auf auftretende Ereignisse.

Die zu bearbeitenden Themen wurden bewusst ausgewählt und priorisiert. Wichtigste Kriterien waren: dringender Handlungsbedarf, absehbare Erfolge, Bedeutung für die Firma. Ebenfalls war der Prozess bewusst auf eine stufenweise Entwicklung (vgl. Abbildung 4) angelegt. Es galt, immer zuerst Konzepte für die nächsten Schritte zu erarbeiten und anschliessend direkte Massnahmenpakete für die Umsetzung zu entwickeln.

Abbildung 4
Stufenweise Entwicklung des Veränderungsprozesses



Aus der ersten Stufe mit Konzept/Umsetzung liessen sich rasch Erfolge erzielen und gegenseitiges Vertrauen aufbauen. Im Anschluss wurde die zweite Stufe gestartet. So war es möglich, schnell erste gemeinsame Erfolge zu erzielen und den Fortschritt in der Zielerreichung aufzuzeigen.

Dadurch fand ein formeller (und während der Kaffeepause ein informeller) Erfahrungsaustausch statt. Die Mitarbeitenden lernten sich gegenseitig kennen, und das Vertrauen konnte langsam wachsen.

In der zweiten Stufe waren grössere Veränderungen und Investitionen anzugehen. Die Bearbeitung der Themen nahmen Mitarbeitende von der Front und Gruppenleiter von allen Standorten wahr, in der Regel in der Form moderierter Arbeitsgruppen. Innerhalb der Arbeitsgruppen erfolgte die Planung und Durchführung der Projektarbeiten autonom. Die Arbeitsgruppen waren für ihre Arbeit verantwortlich. Das ganzheitliche Projektmanagement (Planung, Durchführung, Controlling) erforderte jedoch erhebliche Anstrengungen. Dabei ist hervorzuheben…

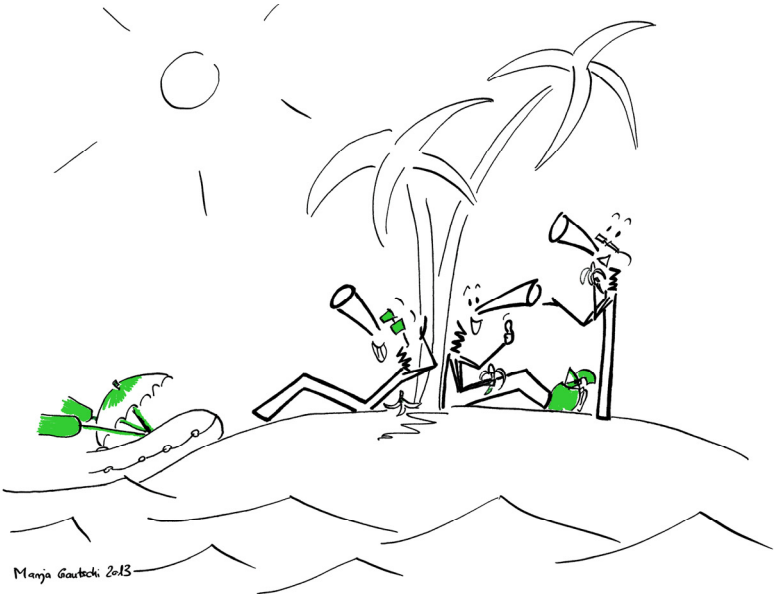
... dass das Erzielen zweckmässiger Ergebnisse und die Kultur von Austausch und Zusammenarbeit wichtiger waren als die sture Termineinhaltung nach Plan.

Stets wurde darauf geachtet, rasch auf auftretende Ereignisse und Opportunitäten zu reagieren. Kam eine Arbeitsgruppe mit einer guten Idee, so wurde diese möglichst sofort umgesetzt und nicht gewartet, bis die ganze Konzeptarbeit abgeschlossen war. Dies führte zu einer hohen Dynamik und war entsprechend anspruchsvoll.

Über alles gesehen war dieser Veränderungsprozess ein grosser Erfolg. Die Mitarbeitenden nahmen sich bald als Teil der neuen Firma wahr und auch inhaltlich wurden mit dem Ansatz der stufenweisen Entwicklung gute Ergebnisse erzielt.

Tabelle 5
Hinweise aus der Praxis

Nr.	***In kleinen Schritten das Ziel erreichen***
1	**Stufenweise Entwicklung ermöglichen** • Flexibles, schnelles Reagieren auf Hindernisse, Veränderungen oder neue Ideen (window of opportunity) • Rasches Umsetzen konkreter Massnahmen, Wirkung erzielen und Glaubwürdigkeit erlangen • Massnahmen auf ihre Wirkung testen, analysieren und verbessern • Mischung aus „hohem Tempo“ und „Zeit für Gestaltung“ gewähren
2	**Konsequentes Projektmanagement** • Klare Zwischenziele definieren und einfordern • Vereinbarungen treffen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar kommunizieren • Konsequente Überprüfung von „Sind wir auf Kurs?“
3	**Breite Mitarbeiter-Beteiligung** • Einbezug möglichst aller Standorte • Einbezug möglichst aller Hierarchieebenen • Leben einer Fehlerkultur, denn Versuch und Irrtum gehören zu Veränderungsprozessen



Ziel erreicht!

Gemeinsam sind sie aufgebrochen, nach dem Sturm wurden die Probleme gemeinsam gelöst, es wurde auf alle eingegangen, Kompromisse erzielt (statt einer Mütze ging es auch mit einem Schirm) und schlussendlich sitzen jetzt alle zufrieden bei einer Banane auf der „neuen Insel“.

Danke für Ihre Zeit, um unsere drei Reiselustigen auf ihrer Fahrt zu begleiten.

… Ende

Quellen und weiterführende Literatur

Andler, Nicolai: *Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden,* 2010.

Berner, Winfried: *Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung*, 2010.

Dueck, Gunter: *Omnisophie – über richtige, wahre und natürliche Menschen,* 2013.

Dueck, Gunter: *Das Neue und seine Feinde – Wie Ideen verhindert und wie sie sich trotzdem durchsetzen,* 2013.

Kübler-Ross, Elisabeth*: On death and Dying*; 1969.

Schmidt-Tanger, Martina: *Veränderungscoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- und Teamcoaching,* 1998.

Stolzenberg, Kerstin, Heberle, Krischan: *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren,* 2009.

Wiegand, Jürgen: *Erfolgreich planen im Bau- und Immobilienwesen – Von Menschen für Menschen,* 2013.

In dieser Reihe bereits erschienen:

- Vademecum für New Public Management, 1995
- Verwaltungsmarketing für Ihren Erfolg, 1996
- Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsanalyse, 1998
- Glossar – Produkte, Prozesse, Instrumente im Rahmen von WoV/NPM, 2000
- Prozessorganisation – Ein Überblick, 2001
- Projektmanagement – Ein Überblick, 2002
- Immobilienentwicklung – Spekulation oder seriöse Planung, 2003
- Balanced Scorecard – Weg zur eigenen BSC, 2004
- Mein Arbeitsplatz, 2005
- Innovationen für das Alter, 2006
- Systematisch die bestmögliche Lösung finden, 2007
- Organisieren in der Praxis, 2008
- Gedanken zur Planung, 2009
- SIA Kostengarantie-Modell, 2010
- Mit der Nase im Wind (Innovation), 2011
- Beschaffungsprojekte, Hinweise aus der Praxis, 2012

Planconsult W+B AG
Byfangweg 1a CH-4051 Basel Telefon 061 / 206 98 76 Telefax 061 / 206 98 77 mail@planconsult.ch www.planconsult.ch