

## Veränderungsmanagement

# Veränderungsprozesse wirksam managen

Das Management von Veränderungsprozessen ist aufgrund der hohen Dynamik im Umfeld wie auch im Unternehmen selbst in vielen Unternehmen hochaktuell und wichtiger denn je. Im Rahmen von Kulturveränderungen, Strategieumsetzungen, Reorganisationen, Integrationen, Marktausbauprojekten und Prozessoptimierungen geht es immer um die Bewältigung von Komplexität und Datenfülle, um die Berücksichtigung von quantitativen, aber auch qualitativen Faktoren und um Zusammenhänge, die für die Beteiligten kaum mehr durchschaubar sind.

*Gabriele Harrer*

*Andreas D. Baumann*

Oft stehen bei der Entscheidungsfindung die entscheidenden Grössen nicht im Zentrum der Diskussion. Aus Angst vor der Komplexität der Zusammenhänge fallen schlecht einschätzbare oder weiche Faktoren aus der Betrachtung hinaus. Die Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen und neuen Strategien im Rahmen von Veränderungsprozessen bleiben unweigerlich im Vagen.

### Mangel bei Schlüsselgrössen

Unzureichend gemanagte Veränderungsprozesse haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Unternehmen in kritische Situationen gebracht. Die eigentlichen, für die Unternehmenszukunft relevanten Schlüsselgrössen wie Produktivität, Innovation, Attraktivität für die richtigen Leute, Liquidität, Marktpotenzial und Kundennutzen und nicht zuletzt die Überlebensfähigkeit sind

aus dem Fokus des Interesses verschwunden. Die Beschäftigung vieler Unternehmen mit sich selbst wird immer intensiver, lähmt zusehends, kostet unnötig viel Energie und Geld und überdeckt oft den eigentlichen Zweck des Unternehmens.

### An Grenzen gestossen

Mit den herkömmlichen Methoden kommt man oft nicht mehr weiter, wenn sich – wie bei Veränderungsprozessen üblich – Fragen von grosser Tragweite stellen wie: Wie wirken sich die unterschiedlichen Unternehmenskulturen im Rahmen eines M&A-Prozesses auf den Erfolg des Vorhabens aus? Wie können wir die Vorteile der unterschiedlichen Kulturen am besten nutzen? Welche Auswirkung hat die Entwicklung neuer Produkte auf die Verkaufszahlen der bisherigen Produktpalette? Wie werden die Mitarbeiter am besten in den Veränderungsprozess involviert? Wo können wir die Selbstorganisationskräfte des Systems nutzen?

Welches sind die entscheidenden Stellhebel für den kurzfristigen und welche für den mittel- und langfristigen Erfolg bei der Umsetzung? Welche versteckten Faktoren haben wir unter Umständen bisher nicht berücksichtigt? Wie macht man den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verständlich, dass die neue Organisationsstruktur für ihre Arbeit wesentliche Vorteile bringt? Wo sind die langfristigen Risiken, die unser Geschäft bedrohen? Wie bleibt der Kundennutzen auch im Veränderungsprozess im Fokus der Beteiligten?

Oft wird das Unternehmen trotz bester Planungen mit einer herkömmlichen, linearen und unnetzten Vorgehensweise dann mit der unliebsamen Erkenntnis konfrontiert, dass sich das Gesamtsystem völlig anders verhält als seine Einzelteile. Die mit viel Aufwand und oft bis hinein ins Detail entwickelten Massnahmen haben, weil isoliert betrachtet, unerwartete Auswirkungen auf andere Bereiche, die zuvor nicht im Fokus der Entscheidungsträger standen.

## Maximal drei Interessenten gesucht

Malik Management Zentrum St.Gallen AG und die Consultingworld AG offerieren maximal drei Unternehmen eine massgeschneiderte Kurzanalyse und Vorgehensempfehlung für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen. Wer sollte sich melden? Unternehmen, die einen Veränderungsprozess planen, Unternehmen, die sich in einem Veränderungsprozess befinden, je grösser das Unternehmen, desto besser. Veränderungsprozess verstehen wir als zum Beispiel Kulturveränderung, Strategieumsetzung, Reorganisationen, Integrationen, Marktausbauprojekte, Prozessoptimierungen usw. Wie hoch ist die Investition? Teilnehmende aus dem Unternehmen: drei bis sechs in den Pro-

zess involvierte Entscheidungsträger und Führungskräfte. Zeitbedarf und Aufwand für das Unternehmen: Zwei bis drei halbe Arbeitstage.

Resultierender Nutzen: Fundierte Diskussion komplexer und konfliktreicher Fragen des Veränderungsprojekts, Kenntnis der systemrelevanten Einflussgrössen und Beziehungen, Identifikation der Stellhebel für Massnahmen sowie der kritischen Elemente, gemeinsames Verständnis der Beteiligten im Veränderungsprozess, erste massgeschneiderte Beeinflussungshebel für das Veränderungsprojekt, Vorschläge für die weitere fokussierte Vorgehensweise.

## Komplexität managen

Das Sensitivitätsmodell Prof. Vester ist Werkzeug und Verfahren für das Management komplexer Probleme. Es wurde im langjährigen Dialog mit der Praxis entwickelt. Mit seinem offenen und computerisierten Arbeitsgerüst ermöglicht es die Bearbeitung von Themen aus allen Branchen. Unter Einbeziehung der Beteiligten werden in einem systemorientierten Prozess die Fragestellung definiert, die Systemgrenzen beschrieben, systemrelevante Einflussgrössen ermittelt und deren Beziehungen abgefragt. Daraus werden die Rollen der einzelnen Stellhebel im Gesamtsystem ermittelt und dieses auf sein Verhalten, seine Kybernetik hin interpretiert. Massnahmen werden mithilfe von «Wenn-Dann-Szenarien» auf ihre Auswirkungen hin untersucht.

Mit den Methoden der Kybernetik, also der Wissenschaft von der Steuerung und Lenkung komplexer Systeme, wird das Verhalten des Systems, seine Regelkreise und seine Dynamik interpretiert, und zwar im Hinblick auf seine Stabilität und seine Robustheit gegenüber äusseren und inneren Veränderungen.

Im Hintergrund des Verfahrens steht als ein Art Orientierungsmodell das Vorbild der Managementmethoden der Natur. Eine Organisationsform, die auf Selbstregulation, auf Evolution, auf Fehlerfreundlichkeit, auf Feedbackverfahren und auf Kreisläufen basiert und damit, wie Frederic Vester sagt, «das erfolgreichste Unternehmen darstellt, das seit vier Milliarden Jahren nicht pleite gemacht hat».

## In Zusammenhängen denken

Mit dem Sensitivitätsmodell steht den Entscheidungsträgern ein erprobtes Werkzeug zur Verfügung, mit dem sie interaktiv ein gemeinsames Verständnis und Modell des Systems entwickeln können. Mit den computerunterstützten und strukturierten Werkzeugen kann zügig und Kosten sparend gearbeitet werden. Gleichzeitig werden die Ergebnisse verständlich dargestellt und vermittelt. Das Modell ist permanent an zukünftige Fragestellungen anpassbar und dient als ständige objektive und transparente Basis für die Entscheidungs- und Konsensfindung. Gerade in Veränderungsprozessen ist dieses Modell ein unverzichtbares

Hilfsmittel, um die Vielschichtigkeit der Vorgänge und Interessen zu erfassen, transparent zu visualisieren und die wirksame Umsetzung und nachhaltige Lebensfähigkeit des Vorhabens sicherzustellen.

Management stellt im Wesentlichen mehr und mehr das Management von Veränderungen dar. Früher oft noch einfach zu lenkende Strukturen und Abläufe werden von sich ständig ändernden neuen Anforderungen mit ihren Risiken, Möglichkeiten und Chancen abgelöst. Trotzdem bleibt die Ausbildung der Führungskräfte heute häufig noch im herkömmlichen Fächer- und Ressortdenken stecken. Die neuen Anforderungen übersteigen die Erfahrungen der Beteiligten, von denen laufend das Gestalten neuer Strukturen, aber auch die eigene Anpassung an neue Situationen gefordert ist. Gerade bei den hoch dynamisch ablaufenden Veränderungsprozessen des 21. Jahrhunderts ist systemorientiertes Management und das Denken in Zusammenhängen – das vernetzte Denken – die unabdingliche Basis, damit eine Organisation mittel- und langfristig lebensfähig bleibt. Dies gilt insbesondere für KMU und unternehmergeführte Unternehmen – damit sie erfolgreich im Wettbewerb bleiben. ■

## Fragen

### Gabriele Harrer

Project Manager Cybernetics & Bionics  
Malik Management Zentrum St. Gallen AG  
Geltenwilenstr. 18, 9001 St. Gallen  
Tel. 071 274 35 31  
gabriele.harrer@mzsg.ch  
www.malik-mzsg.ch



### Andreas D. Baumann

lic. oec. HSG, Geschäftsführer  
Consultingworld AG  
Dammstrasse 19, 6301 Zug  
Tel. 041 727 76 54  
andreas.baumann@cwglobe.com  
www.consultingworld.ch

