Ausgabe 5/2003

Gedanken zu Personalfragen

Informationen, Meinungen, Tipps und Analysen rund um das Thema Personal

Veränderung im Team

Wie effiziente Prozesse „Change Management" und „Teambuilding" erfolgreich verbinden

Der Autor

Olaf Hinz, Dipl.-Volkswirt

leitet die Niederlassung Hamburg der Dieter Strametz & Partner GmbH. Er berät Unternehmen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung sowie Recruiting Solutions.

olaf.hinz@dspartner.de

Wandel und Veränderung sind nicht nur notwendige Bestandteile des „schöpferischen Prozesses der Zerstörung", dem jede wettbewerbsfähige Wirtschaft unterliegt, sondern Normalität in jedem Unternehmen, das Kundennähe und Wettbewerbsfähigkeit ernst nimmt. Neue Strategien, eingebettet in modernste IT-Umgebungen und Dutzende von revidierten Anweisungen, regeln dann das neue Miteinander im Unternehmen. Führungskräfte werden zu „Managern des Wandels" erklärt, und die Unternehmensleitungen legen noch mehr Wert auf ein detailliertes und zeitnahes Berichtswesen. Ob aber die Führungskräfte und Mitarbeiter in den Stäben, in der Linie oder in zahllosen Projektgruppen, die mit der Umsetzung der Veränderung betraut sind, tatsächlich Hand in Hand arbeiten, muss leider allzu häufig bezweifelt werden. Diverse Versuche, mit internen Meetings die Situation zu verbessern, bleiben ohne Erfolg oder waren zum Teil sogar kontraproduktiv. Die neue Strategie blieb auf der Arbeitsebene „hängen". Die Frage: „Was können wir tun, vorhandene Potenziale zu nutzen, um die neuen Ideen umzusetzen?" wird denn auch in vielen Fällen Ausgangspunkt eines eigenen Projektes. Wie ein erfolgreicher Weg dahin strukturiert ist, zeigt dieser Beitrag.

Veränderungsprojekte professionell managen

Kern des Projektes ist es, Menschen, die in einer sich wandelnden Organisation meist neu zusammenarbeiten, dazu zu bringen, dass sie hoch gesteckte Arbeitsziele mit Freude annehmen. Sie machen sich mit klar vereinbarten, wechselseitigen Verantwortungen an die Realisierung und sollen dabei die Kompetenzen der Einzelnen zur Zielerreichung besonders berücksichtigen.

So werden Motivation und Veränderungsbereitschaft genutzt und bestärkt. Nischen und Blockaden werden parallel identifiziert und überwunden.

Dieser Entwicklungsprozess muss, wenn er Erfolg haben will, in Change Management Teams immer auf zwei Ebenen stattfinden: auf der funktionalen und der interpersonalen. Auf der funktionalen Ebene umfasst dies z. B. die Gestaltung/Entwicklung von:

- passenden Organisationsstrukturen und Ablaufprozessen,
- Zielen und deren Operationalisierung,
- Aktivitätenplänen und deren verbindlicher Kommunikation.

Auf der interpersonalen Ebene muss Transparenz und Veränderung im Hinblick auf:

- Einstellungen und Werthaltungen
- Kommunikationsgewohnheiten
- Feedbackverhalten
- Lern- u. Transferfähigkeit und -bereitschaft
- Wissen über die Rollenverteilung in der Gruppe
- Beziehungsgeflechte und sonstige emotionale Aspekte

geschaffen werden.

Sinnvolle Methoden im Veränderungsprojekt

Das Projekt beginnt mit einem Zielvereinbarungsgespräch mit dem Auftraggeber, in dem gemeinsam der Unterstützungsprozess festgelegt wird. **Dabei muss bewusst sein, dass Strukturen durch Managemententscheidungen zwar verändert werden können, Verhaltensänderungen aber von jedem Einzelnen erlernt werden müssen!** Dies ist teilweise mühsam und hat nicht nur eine längere zeitliche Perspektive, sondern erfordert auch spezielle Vorgehensweisen und Methoden, die in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung nicht zu finden sind! Dabei hat sich ein modulares Vorgehen bewährt. Nach jedem Meilenstein entscheiden Projektleitung und Team/Auftraggeber gemeinsam über die konkrete Fortsetzung des Projektes. So wird einerseits sichergestellt, dass die Beratungsleistung als Hilfe zur Selbsthilfe und nicht als dauerhaft verstanden wird und dass andererseits eine ausreichende Planungs- und Kalkulationsgrundlage für beide besteht.

Anschließend erfolgt eine Aufnahme der IST-Situation, die – je nach Zielsetzung – durch professionelle Methoden der Organisationsdiagnostik unterstützt wird. Neben komplexen Diagnostika, wie Mitarbeiterbefragungen und 360° Feedbacks, haben sich auch niedrigschwelligere Angebote in der Beratungspraxis bewährt.

Die **Mitarbeiterbefragung** ist nicht nur ein Diagnoseinstrument, das für Veränderungsprozesse sehr gut genutzt werden kann. Sie initiiert häufig schon einen Organisationsentwicklungsprozess aus sich heraus, indem sie eine Vielzahl von Informationen liefern kann, die oft weit über die konkrete Zielsetzung hinausgehen. Aus diesem Grunde ist vor einem solchen Projekt sorgfältig zu prüfen, welche Erwartungen ggf. mit dieser Befragung geweckt werden und ob man bereit ist, dann auch entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Das **360° Feedback** ermöglicht mit Hilfe eines auf den Bedarf angepassten Fragebogens sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern und Kunden und ggf. Eigentümern Feedback zu ihrer Unternehmung und deren Wahrnehmung zu erhalten. Diese Informationen werden durch ein ausführliches multimodales Interview der Schlüsselfiguren vertieft und mit einer Stärken-/Schwächen-Analyse verknüpft.

Ab 1. Juli 2004 neuer Kontakt zum Autor:
Olaf Hinz – Partner der Beratergruppe HRD Hamburg
hinz@hrd-hamburg.de

Bei weniger komplexen Ist-Analysen eine gute Alternative ist **„Appreciative Inquiry (AI)"** [übersetzt etwa: positive Unternehmensentwicklung], eine Diagnose- und Beratungsmethode, die gerade im deutschsprachigen Raum sehr erfolgversprechend ist. AI konzentriert sich auf die positiv erlebten und zur Wertschöpfung unmittelbar beitragenden Faktoren der Organisation und Leistungsfähigkeit und ermittelt gleichsam die „Juwelen der Organisation" in einem strukturierten Prozess aus Interview, Visionierung, Leitbildformulierung und Maßnahmenplanung.

Im Interview kann ferner eine **Unternehmenskulturanalyse mit Hilfe des OCP** (Organisational Cultural Profile), die IST- und SOLL-Kultur strukturiert und valide ermittelt, eingebaut werden. Aus dem SOLL-IST-Vergleich lassen sich direkte Handlungsempfehlungen ableiten.

Anhand der IST-Aufnahme und der Formulierung der angestrebten Veränderung durch das Topmanagement strukturieren und moderieren die Prozessberater den anschließenden Workshop zur Leitbildformulierung, Kommunikation und Maßnahmenplanung. Hierdurch schaffen sie die „Blaupause" bzw. die „Verfassung", die die notwendige Klarheit und Verlässlichkeit schafft, bevor das Veränderungsprojekt in die Breite getragen wird.

Kern des Vorgehens ist dabei immer ein Durchbrechen des üblichen Automatismus in Situationen des Wandels, zuerst und zumeist an den Defiziten und Problemen orientiert zu sein, denn aus einer solchen Negativliste wird sich keine erfolgreiche Kultur der Eigenverantwortung und Kundenorientierung entwickeln. Durch diesen Bruch konzentrieren die Mitarbeiter sich nun auf ihre Stärken und Chancen, mit denen sie erfolgreich waren und bleiben.

Arbeiten in Teams

Nachdem der Meilenstein der Blaupausenentwicklung erfolgreich absolviert ist, startet die Begleitung der Veränderung in den Arbeitsgruppen und operativen Teams. Dabei legen Kunde und Berater leitbildkonform den Ablauf fest. Verläuft der Prozess von oben nach unten, entgegengesetzt von unten nach oben oder gar quer durch vorhandene Hierarchien?

Mit Hilfe einer fragebogengestützten Diagnostik wird der tatsächliche Unterstützungsbedarf im Team festgestellt. Hierbei werden folgende für den Arbeitserfolg relevante Aspekte wissenschaftlich fundiert hinterfragt und ausgewertet:

- **Kommunikation im Team**
- **Engagement und Verantwortung**
- **Teamführung**
- **Teamorganisation**
- **Ziel- und Leistungsorientierung**
- **Organisatorische Einbettung**

Liegt der Handlungsbedarf im Verhaltensbereich (die ersten drei Aspekte der Auswertung), würde sich eine Teamentwicklung oder ein Teamcoaching anschließen. Liegt er dagegen schwerpunktmäßig im organisatorischen Bereich, also den letzten drei Auswertungsaspekten, reicht ein eintägiger Workshop mit dem gesamten Team in der Regel als entscheidender Veränderungsimpuls aus.

Veränderungserfolg: Controlling und Interventionsmethoden

Professionelle Berater kümmern sich nur anfangs allein um die aufmerksame Prozessbegleitung, die dann durch Ausbildung interner Berater und Multiplikatoren aber rasch in Kundenhände weitergegeben wird. Hierzu werden Diagnoseinstrumente erarbeitet, z. B. Mitarbeiter-Feedback-Bögen, Kundenzufriedenheits-Checks, Coachings on-the-job etc. Der Kreativität sind kaum Grenzen gesetzt. Damit gelingt es, alle Gruppenmitglieder an ihre übernommene Verpflichtung zur Teamarbeit zu erinnern bzw. sie auf den vereinbarten Weg zurückzuführen.

Koordination der Teilprojekte in Eigenverantwortung

Natürlich ist es notwendig, dass die Arbeit in den Teilprojekten nicht isoliert vom Interesse des Unternehmens geschieht. Hier liegt die besondere Verantwortung der zuständigen internen Berater. Das Projekt implementiert ein zentrales Steuerungsgremium/Lenkungsausschuss, in dem die Gesamtprojektleitung übernommen, über Ressourcen entschieden und Meilensteinentscheidungen getroffen werden. Zugleich qualifizieren die Projektspezialisten die Beteiligten in den für Veränderungsprozesse notwendigen Projektmanagementtechniken und stehen für Supervision zur Verfügung.

Die Steuerungsgruppe ist allerdings auch dafür verantwortlich zu intervenieren, falls der vereinbarte Prozess an irgendeiner Stelle ins Stocken kommt. Ihre Mitglieder halten dazu engen Kontakt zu den internen Beratern bzw. den Teilprojektleitern und organisieren ein schlankes Berichtswesen.

Ab 1. Juli 2004 neuer Kontakt zum Autor:
Olaf Hinz – Partner der Beratergruppe HRD Hamburg
hinz@hrd-hamburg.de