

Change Management: 6 Beispiele aus der Praxis

1. Umstrukturierung einer Abteilung - streng geheim?

Die Situation: „Weshalb machen die Leute nicht mit...?“

Eine gut funktionierende Abteilung soll umstrukturiert werden und neue Aufgaben erhalten. Alles ist im Geheimen im Kreis einer handvoll Personen von langer Hand vorbereitet worden. Das Vorgehen für die Realisierung des Vorhabens ist genau geplant - jedes Detail ist entschieden. Dann schliesslich der grosse Tag: die Neuigkeit wird allen Betroffenen mitgeteilt. Grossartige Perspektiven werden gemalt. Dass es einiges an Umstellungen für die Mitarbeiter mit sich bringt, wird nebenbei bemerkt. „Wir rechnen damit, dass Sie alle mit vollem Einsatz die neue Organisation zum Leben erwecken“, sagt der Vorsitzende der Geschäftleitung zum Schluss. Seltsam: die Mitarbeiter reagieren sehr verhalten, wenn nicht gar konsterniert. Die Diskussion wird nicht benutzt. Geredet wird erst anschliessend in der „Beiz“. Es wird gesagt: „Was die uns wieder erzählen, dass alles besser wird für uns. Wir sind doch nicht so blöd, das zu glauben!“ In der Folge hat das Projekt mit vielen kleinen Störungen und Zwischenfällen zu kämpfen und kommt einfach nicht recht in Schwung. Auch den Projektverantwortlichen geht die Begeisterung mehr und mehr verloren. Einige gute Leute kündigen. Und das Projekt bleibt schlussendlich auf halbem Weg stecken...

Die Lösung: Die Mitarbeiter frühzeitig einbeziehen

Was hier falsch läuft! Hier wird ein klassischer „Kaltstart“ produziert (mit entsprechendem „Aussetzen des Motors“). Die Mitarbeiter werden viel zu spät informiert. Wenn alles schon „eingetütet“ ist, bleibt kein Raum, dass die Mitarbeiter ein Projekt zu ihrem machen können. Es ist ja verständlich, wenn die Führungskräfte für alle Fälle gewappnet sein möchten – und deshalb alles im Voraus zu regeln versuchen. Aber genau dies führt zu Misstrauen. Die Mitarbeiter fragen sich, was da im Schild geführt wird.

Was wir vorschlagen! Regel Nummer 1: die Betroffenen so früh wie möglich einbeziehen. Klar sagen, worum es geht – auch, was noch unklar ist. Und dann die Mitarbeiter mit einbeziehen, wenn es darum geht, Entscheidungen in die Praxis umzusetzen. Ein hervorragendes Instrument: eine Konferenz mit allen betroffenen Mitarbeitern nach dem Muster des „Real Time Strategic Change“.

2. Ein Customer Interaction Center und die Kundenorientierung

Die Situation: "Wenn nur die Kunden nicht wären...!"

Das Unternehmen hat eine Initiative gestartet, um sich noch intensiver auf die Kunden auszurichten. Dazu hat es u.a. ein Customer Interaction Center aufgebaut. Anschliessend wurde in einer Werbekampagne die Kundeorientierungs-Initiative gross publik gemacht. Doch der gewünschte Effekt von grösserer Kundenzufriedenheit bleibt vorerst aus. Bei einer Kundenbefragung kommt ans Licht, dass sich viele Kunden durch die Service-Organisation nicht gut betreut fühlen. Es wird moniert, man habe das Gefühl, dass es den Mitarbeitern lästig sei, wenn man anrufe. Zum Teil werde man auch endlos weiter verbunden, bis man schliesslich aufgabe. Und manchmal werde man sogar fast ausgelacht, wenn man fachspezifische Dinge nicht wisse...

Die Lösung: Neues muss eingeübt werden!

Was hier falsch läuft! Wieder mal ein technokratischer Versuch: eine neue Organisation wird geschaffen, tolle Instrumente werden eingesetzt. Was vergessen geht: die Mitarbeiter, die dem Service-Center Leben einhauchen müssen, für ihre anspruchsvolle Aufgabe zu gewinnen.

Was wir vorschlagen: Was nicht funktioniert ist, den Mitarbeitern „Kundenorientierung“ einbläuen zu wollen. Was es braucht, ist Bewusstseinsbildung: die Mitarbeiter müssen verstehen, wie wichtig es für das Unternehmen ist, dass die Kunden zufrieden sind – Welch grosse Verantwortung sie also haben. Den Mitarbeitern muss Gelegenheit gegeben werden, an Verbesserungen mitzuwirken. Dann erst können sie in praktischen Kommunikationstechniken (z.B. „positive Formulierungen“) trainiert werden – und zwar so, dass sie spüren: es macht mehr Spass, offen und positiv mit den Kunden in Kontakt zu treten. NB: ein spezielles Augenmerk verdient das Thema „sich über die Kunden lustig machen“ (z.B. in IT-Helpdesks). Dass der Kunden gewisse Dinge nicht weiss, ist nicht Zeichen seines geringeren Wertes – sondern Ausdruck einer sinnvollen Arbeitsteilung. Er ist Spezialist in einem anderen Gebiet als der Service-Mitarbeiter.

3. Effizienzsteigerungen effizient erreichen

Die Situation: "Darauf waren die Führungskräfte nicht gefasst...!"

Die genauere Analyse der Geschäftsergebnisse hat es deutlich gezeigt: die Kosten, die für die internen IT-Service-Dienstleistungen aufgewendet wurden, sind viel zu hoch. Die Konsequenz: die Service-Mitarbeiter sollen nur noch ganz klar definierte Leistungen erbringen. Alle anderen Ansprüche sollen sie konsequent zurückweisen. Auch müsse, so wird gesagt, eine massive Zeiterparnis realisiert werden. Als die Führungskräfte diese „leider notwendige Massnahme“ kommunizieren, rechnen sie nicht mit dem erregten Widerspruch, der ihnen entgegenschlägt. Die Mitarbeiter tun kund, wie schwierig das sei: bei jemandem im Büro stehen, der Hilfe bei einem Computer-Problem braucht und dann einfach die Hilfe verweigern, weil es nicht in das Standardschema passt. Die Führungskräfte fühlen sich schnell angegriffen, verwahren sich gegen Vorwürfe. Und schliesslich brechen sie das Meeting damit ab, dass an der Entscheidung nicht gerüttelt werde. Und sie fügen die unverhohlene Drohung an, wem das nicht passe, müsse ja nicht weiter im Unternehmen arbeiten. Danach ziehen die Führungskräfte ab...

Die Lösung: Zuhören, Verständnis zeigen - gemeinsam Lösungen entwickeln.

Was hier falsch läuft! Die Führungskräfte bedenken nicht: womit sie sich schon lange beschäftigt haben, ist für die Mitarbeiter neu. Ihre spontane Reaktion muss Platz haben. Leider interpretieren die Führungskräfte das Verhalten der Mitarbeiter als Angriff – und beginnen anzukämpfen. Mit Drohungen ist dann die Situation schon ganz verfahren

Was wir vorschlagen: Das Verhalten der Mitarbeiter zuerst und vor allem loben und würdigen. Sie setzen sich nämlich engagiert für die Anliegen ihrer Kunden ein. Dann die Notwendigkeit der Einsparungen begründen. Und schliesslich einen gemeinsamen kreativen Prozess starten, in dem innovative Lösungen gesucht werden, wie man effizienter arbeiten und dabei den kundenorientierten Service weiter pflegen kann.

4. Kooperation kommt nicht von allein

Die Situation: Die Zusammenarbeit klappt nicht auf Knopfdruck...

Zwei Teams sollen aufgrund einer veränderten Produktstrategie viel intensiver zusammenarbeiten. Es wird ein gemeinsamer Teamevent veranstaltet, der teambildend wirken soll: eine Tour ins Hölloch, eine Höhlenexpedition. Das ist ja ganz lustig. Allerdings ist man die ganze Zeit eigentlich separat in den beiden Teilteams zusammen. Dass da einige gegenseitige Ressentiments zwischen den Teams vorhanden sind, ist offensichtlich, aber wird von niemandem ausgesprochen. Auch der Vorgesetzte gibt in seiner Ansprache nur seiner Überzeugung Ausdruck, dass alle in Zukunft bestimmt gut zusammen werden. Hinter vorgehaltener Hand werden abfällige Bemerkungen über Mitglieder des andern Teams gemacht und alte Geschichte aufgewärmt...

Die Lösung: Echte Teamentwicklung

Was hier falsch läuft! Es ist eine irrige Hoffnung, man könne das tiefe Misstrauen zwischen den Teams einfach so wegblasen. Das gut gemeinte Teamevent beseitigt die Gräben nicht – im Gegenteil. Reine Events ohne klare und transparente Ziele, ohne dass die wirklichen Dinge auf den Tisch kommen, sind häufig kontraproduktiv.

Was wir vorschlagen: Da müssen einfach mal die alten Kamellen begraben werden. Zuerst aber müssen die Probleme und Konflikte nochmals ausgesprochen und bearbeitet werden. Nach der Klärung wird über ein Commitment zu echter Zusammenarbeit verhandelt. Dazu ist wichtig, dass nicht Pseudo-Versprechungen gemacht werden. Es muss ganz genau ausgehandelt werden, was jeder braucht, damit er sich einbringen kann. In der Folge soll im Team an der Feedback-Kultur gearbeitet und Spielregeln entwickelt werden (z.B. nicht mehr über andere sprechen, sondern mit ihnen sprechen).

5. Strategie entwickeln

Die Situation: „Wie soll das weitergehen...?“

Seit Monaten schon ist umstritten, welche Strategie das Unternehmen verfolgen soll: schlank bleiben und konsequent Marktnischen nutzen oder mit einem Mitbewerber fusionieren und eine beherrschende Position anstreben oder sich in den Hightechbereich vorwagen. Vor- und Nachteile sind schon x-mal in der erweiterten Geschäftsleitung aufgelistet und diskutiert worden. Gegner und Befürworter der Varianten liefern sich erbitterte Duelle. Hinter den Kulissen wird heftig lobbyiert. Die Sache ist verfahren. Wie auch immer entschieden wird, es wird zu Spannungen und Zerreißen führen...

Die Lösung: Gemeinsam zur Entscheidung!

Was hier falsch läuft! Das Unternehmen hat zwei Fehler gemacht. Erstens hat es nicht realisiert, dass für eine solche komplexe Fragestellungen ein Höchstmaß an systemeigener Kompetenz genutzt werden muss. Zweitens ist es in der Entscheidungsfindung auf eine unfruchtbare Entweder-Oder-Ebene geraten.

Was wir vorschlagen: Wir deblockieren die Situation durch eine spezielle Art von Konferenz, einer Metalog-Konferenz. Dazu wird ein Personengremium zusammengerufen, das die Vielschichtigkeit des Problems in ihrem Wissen widerspiegelt. In der Konferenz, die 2-3 Tage dauert, werden die Prinzipien der Open Space-Methode und der Dialog-Kommunikation eingesetzt. Diese ermöglichen es, verschiedene Sichtweisen zu integrieren und eine Strategie zu erarbeiten, hinter der alle Beteiligten stehen.

6. Das Tool allein bringt nicht die Lösung

Die Situation: „Schon wieder ein neues Tool...!“

Der Stosseufzer eines Geschäftsleitungsmitglieds: „Wie bring ich die Leute nur dazu, das Ding zu benutzen?“. Worum geht's? Das interne Service-Center ist total überlastet durch Passwortzurücksetzungen. Nun ist ein Tool im Gespräch, das diese Aufgabe automatisch erledigt. Der Nutzen liegt auf der Hand: die Service-Mitarbeiter werden von Routine-Aufgaben entlastet und können sich anspruchsvolleren Tätigkeiten widmen. Und natürlich werden Kosten gespart. Aber eben – wie bringt man die Mitarbeiter dazu, ihr Anliegen via Web dem elektronischen Berater zu melden und nicht weiter zum Telefonhörer zu greifen? Denn, so der Verantwortliche: „Eine weitere Software-Leiche brauchen wir nicht...!“

Die Lösung: Keine Angst vor Fehlern!

Was hier falsch läuft! Eigentlich lief ja noch nichts schief. Der Verantwortliche hat das Problem erkannt. Er sieht sehr deutlich die grosse Herausforderung: einfach ein Tool einzusetzen – das „bringt“ es nicht. Erst wenn die Leute dies Tool nutzen, kommt was raus dabei.

Was wir vorschlagen: Den Mitarbeitern muss eine klare Botschaft vermittelt werden: Ja – ein neues Instrument zu benützen, das wird zu Beginn mühsam! Es braucht die Erlaubnis, Fehler zu machen. Jedes neue System bringt Verunsicherung - Leute schämen sich, wenn sie es nicht schnell beherrschen. Wir installieren einen spielerischen Kompetenzerwerb. Die lustigsten Fehler bei der Bedienung werden prämiert. So wird das Beängstigende aufgelöst.