



Braucht Veränderung „Change-Management“?

Ein Artikel im Economist (Volume 401 Number 8762) „The big push back“ hat mich zur Eingangsfrage angeregt. Seit 2006 läuft in Afrika das Projekt „millenium village project“ unter der Führung von Jeffery Sachs von der Columbia University in Zusammenarbeit mit afrikanischen Behörden. Ziel des mit \$ 150 Mio. dotierten Projektes ist es, Einkommen, Investitionen und wirtschaftliche Diversifikation in Afrika voranzubringen. 14 ländliche Orte mit insgesamt 500'000 Einwohnern kommen in den Genuss dieser Finanzmittel und zusätzlicher Unterstützung. Die Fortschritte sind beeindruckend und ermutigend. Ein Vergleich aber mit ähnlichen Dörfern, die nicht in diesem Programm integriert sind, zeigt, dass dort ebenfalls grosse Fortschritte gemacht wurden, welche einem Vergleich mit den unterstützten Orten standhalten. Es gab also Fortschritte an beiden Orten. Aber weshalb?

Zurück zur Eingangsfrage: Braucht Veränderung „Change-Management“? Wenn ja, gäbe es doch relevante und eindeutige Bestandteile, Massnahmen, Aktivitäten und Werkzeuge, welche eindeutig Change-Management Massnahmen zuzuordnen wären. Diese gibt es aber nicht, denn es ist viel mehr eine zentrale Aufgabe von Führungskräften, sich ständig Veränderungen anzupassen und auf Herausforderungen zu reagieren: Change ist eine Daueraufgabe.

Bleiben noch die Haltungen, die Einstellungen, der Glaube an die Entwicklung des eignen Geschäftsmodells und der Stakeholder. Das ist aus meiner Sicht jedoch die originäre Aufgabe von Führungskräften, unabhängig davon, ob es eine Veränderungsinitiative braucht oder nicht.

Solange Ihr Unternehmen kein Sanierungsfall ist, brauchen Sie kein „Change-Management“. Ist es jedoch einer, dann brauchen Sie eher „Management-Change“.

Roland Schochs Anmerkungen

Diesen Herbst ist das Buch „EQ-Tools; die 42 besten Werkzeuge zur Entwicklung Emotionaler Intelligenz“¹ auf den Markt gekommen. 35 Berater, Coachs und Trainer geben Ideen für den Alltag und die Praxis. Ich durfte für dieses Buch einen Beitrag schreiben mit dem Titel „Issue whispering“. Dies ist eine leise und stille Intervention, die mit kleinem Aufwand grossen Nutzen stiftet. Dabei geht es um die Frage, wie Sie das schwarze Loch der Indifferenz in mit „Change“ übersättigten und in der Werte- und

Orientierungssubstanz ausgelaugten Organisationen überwinden können. Insbesondere alltägliche Routinethemen sind durch traditionelle Instrumente kaum mehr nach vorne zu bringen. Was wollen Sie z.B. Ihren Mitarbeitern im Kundenkontakt in Bezug auf Freundlichkeit noch beibringen? Oder Ihren Service-Mitarbeiter/innen im Support? Oder Ihren Kassierer/innen, den Menschen im Vertrieb oder in der Führung? Was ist zu diesen Themen noch nicht gesagt, oder was wiederholen Sie zum hundertsten Male, obwohl es bei den 99 vorangegangenen Malen wenig oder nichts gebracht hat? Diesen Fragen gehe ich in meinem Beitrag nach und mache in der Praxis getestete Vorschläge, wie Sie diese Themen vorantreiben können.



¹ Anja Leao, Heidrun Sass-Schreiber (Hrsg.); EQ-Tools; Manager-Seminare 2011

StrategieTransfer

Im letzten Glimpses dieses Jahres will ich mich mit den zwei am meisten vernachlässigten Aspekten von Trainings- und Entwicklungsmassnahmen befassen: SUPPORT (unterstützen) und MONITOR (überprüfen). Die Herausforderung liegt darin, unklare Rollenverteilung zu klären und zu definieren, wer was nach den Trainingsmassnahmen machen soll. HR und Trainierende identifizieren sich stark mit den Schritten 2 (Design) und 3 (Training). Dies ist ihr Kerngeschäft. Die Linienführungskräfte können gut für den 1. Schritt (Resultate) gewonnen werden, weil es ihrem traditionellen Geschäft entspricht. Zum 4. Schritt (Transfer) lassen sie sich deshalb gewinnen, weil Manager im Alltag näher bei den Mitarbeitenden sind als HR.



Bei den Schritten 5 und 6 ist die Lage aus folgenden Gründen weniger klar:

- Beide Schritte sind in Trainingskonzepten sehr selten beschrieben.
- Instrumente dafür sind praktisch unbekannt (obwohl sie z.B. im Spitzensport seit jeher angewendet werden).
- Die Aufgabenzuordnung und eine Verantwortlichkeit für den gesamten Prozess sind nicht festgelegt.
- Linienmanagern fehlt das Know-how für Post-Trainings-Aktivitäten.
- HR hat sich aus den Schritten 5 und 6 herausgehalten, unter anderem deshalb, weil damit die Leistung von HR messbarer würde.
- In den Budgets sind oft keine Mittel für die Schritte 4 - 6 vorgesehen.

Vorgesetzte sind die wirkungsvollsten Treiber (oder Verhinderer) für die Umsetzung von Gelerntem in die Praxis, wenn sie

- regelmässig qualifiziertes Feedback zur Entwicklung und Lernfortschritten geben;
- das Thema Lernen regelmässig auf die Agenda setzen;
- alle Kollegen und Kolleginnen (nicht nur die Betroffenen) in die Umsetzungsaktivitäten miteinbeziehen und sie für das Gelingen verantwortlich machen;
- Lernerfolge honorieren.

Schritt 6 ist insofern wichtig, da er die Frage „was sind die angestrebten Resultate“ beantwortet. Mit dem Abgleich zwischen Erwartung und Ergebnis können die Beteiligten eine Evaluation des Trainings- und der Umsetzungsmaßnahmen machen. Darum ist es wichtig, Teilnehmende nach 3 - 6 Monaten zu befragen, was das Training gebracht hat, was für die Umsetzung besonders hilfreich war und welche Barrieren am schwierigsten zu überwinden waren. Daraus lassen sich Massnahmen für künftige Aktivitäten entwickeln.

Was aber soll überprüft (gemessen) werden? Bis jetzt werden meistens die Anzahl Trainings, Seminare, Teilnehmende, Zufriedenheit mit Training etc. gemessen. Leider sind das aus Unternehmenssicht völlig irrelevante Daten. Wichtiger wären:

- Qualitätssteigerung
- verbesserte Kundenzufriedenheit
- schnellere Durchlaufzeiten
- weniger Reklamationen
- höhere Vertriebsaktivität
- verbessertes Mitarbeiterengagement
- weitere ähnliche Parameter

Diese sind bereits im Schritt 1 zu definieren und werden laufend erhoben. Viele Manager hegen ein Unbehagen gegen subjektive Einschätzungen. Sie misstrauen weichen Daten und vermuten Willkür dahinter, oder das Manipulieren von Daten, um gesetzte Ziele zu bestätigen. Diese Gefahr besteht aber auch bei den harten Fakten. Sie kennen doch die Geschichte, welcher Statistik man trauen soll und welcher nicht. Werte wie Mitarbeiterengagement oder Kundenzufriedenheit sind zulässige Kriterien, die jedoch nicht immer mit harten Daten erhoben werden

können, wie z.B. der ROI oder Kosten/Teilnehmer. Natürlich müssen auch diese in Schritt 1 definiert werden.

Ein Aspekt wird gerne vergessen: Hinter all den Daten, Zahlen und Statistiken stecken Geschichten. Sammeln und erzählen Sie die Geschichten, sie sind der Kitt, der das Unternehmen zusammenhält. Die Legenden der Zukunft werden heute gemacht!

Leadership

Nachdem sich der Begriff „The war for talents“¹ bei Führungskräften einer gewissen Popularität erfreut, hat sich aber die Erfolgsquote im Bereich Leadership bei den meisten Unternehmen leider nicht wesentlich verbessert. Lassen Sie mich einen kurzen Blick in die Praxis werfen.

Das Buch plädiert für ein konsequentes Stärken des Humankapitals, einer professionellen Rekrutierung und Massnahmen zur Bindung der Mitarbeiter. Dabei stehen **nicht die Instrumente und Techniken** im Vordergrund, sondern der Fokus liegt auf der Haltung (mindset) des Managements. Hier hat sich seit 1997 wenig verbessert. Das wird sich erst ändern, wenn im Personalbereich Kostentransparenz und -wahrheit herrscht. Solange die Fluktuationskosten, welche durch schlechte Führung verursacht werden, immer im HR-Budget verbucht statt den verursachenden Führungskräften belastet werden, wird sich an der „Hire-Fire“ Einstellung dieser Manager nichts ändern.

Ein Punkt, der im Buch vernachlässigt wird, ist die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter-Basis. Ich bin sehr für eine Rekrutierung von Führungskräften von aussen. Vielfalt im Management und neues Denken kann so manchmal am effizientesten eingebracht werden.

Das führt zur Frage, welche Anforderungen das Unternehmen an seine Führungskräfte und an die Führung stellt. Welche Herausforderungen gibt es aus der Strategie, welche Kompetenzen und Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung, und was verliert an Wichtigkeit. Daraus entsteht ein Anforderungsprofil.

Die nächste Frage ist die der Karriereentwicklung. Wie wird man in Ihrem Unternehmen Führungskraft; welche Verfahren sind installiert und wie transparent sind diese für alle Beteiligten? Wie werden Führungskräfte regelmässig und systematisch evaluiert, und in welcher Form und Qualität erhalten sie dazu ein Feedback und ein gemeinsam mit HR erarbeitetes Entwicklungs- resp. Qualifizierungsprogramm?

¹ „The war for talent“ ist ein von Steven Hankin of McKinsey & Company im 1997 geprägter Begriff und ein Buch von Ed Michaels, Helen Handfield-Jones und Beth Axelrod; Harvard Business Press, 2001; ISBN 1578514592, ISBN 9781578514595.

Kontakt

Vielen Dank, wenn Sie dieses Mail an Vorgesetzte, Führungskräfte, Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen und an all jene Personen weiterleiten, die GLIMPSES interessieren könnte. Frühere Ausgaben von GLIMPSES können Sie auf unserer Website www.schoch-partner.com herunterladen. Falls Sie GLIMPSES nicht mehr erhalten möchten, mailen Sie uns: glimpses@schoch-partner.com.