

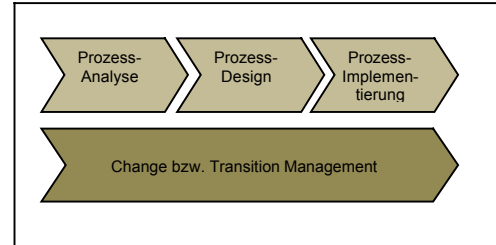


Strategien beim Change Management in Prozess-Veränderungen

Martin Reichenbach, Management Berater und Coach

In mehreren Projekten bei Finanzdienstleistern gibt es vordergründig „nur“ die Aufgabe, Prozesse in der Abwicklung zu untersuchen, zu standardisieren und zu automatisieren.

Im Laufe der Umsetzung wird jedoch immer wieder klar, dass eine wesentliche Herausforderung darin besteht, sowohl das Selbstverständnis der Mitarbeiter zu beachten als auch die Veränderungen, die in diesem Bereich notwendig sind, um erfolgreich zu sein, aktiv und unter Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter zu gestalten.



Die rein fachliche Herausforderung ist meist, die nötige Transparenz für die Leitung der Abwicklung zu erzeugen. Des Weiteren sollen durch Verbesserungen der Prozessabläufe und (teilweise) Automatisierungen die Produktivität um mindestens 20% erhöht werden, um das stark ansteigende Geschäftsvolumen zu bewältigen. Die neue Transparenz sollte vor allem eine bessere ad-hoc Steuerung im Tagesgeschäft und mit den gewonnenen Daten auch eine bessere Vorausplanung der benötigten Ressourcen ermöglichen.

1. Vorhaben und die Ziele transparent machen

Einer der ersten Schritte ist die klare und deutliche Kommunikation des Vorhabens und dessen Ziele. Eine Einladung an die Betroffenen, sich aktiv zu beteiligen ist ebenfalls erfolgskritisch. Dabei kommt es immer wieder zu vielfältigen Missverständnissen zwischen der Führung und den Mitarbeitern (siehe Abbildung). Grundsätzlich hilft hier eine konsistente und sowohl an den Bedürfnissen der Organisation als auch der Mitarbeiter ausgerichtete Kommunikation. Die einzelnen möglichen Missverständnisse werden jedoch nur dann offensichtlich, wenn die Betroffenen angesprochen werden und ihre Anregungen und Bedenken offen angehört werden. Rechtfertigungen des eingeschlagenen Weges helfen da selten weiter. Hilfreich sind vielmehr Erläuterungen, wo die Vorteile für das Unternehmen liegen und was dabei der Mitarbeiter durch die bevorstehenden Veränderungen gewinnen kann, z. B. selbst Freiräume für höherwertige Aufgaben zu generieren. Letzteres setzt natürlich voraus, dass Mitarbeiter diese Freiräume auch nutzen wollen und die Führung ihnen den Erwerb der dazu benötigten Qualifikationen ermöglicht.

Aussage der Unternehmensführung	Was der Mitarbeiter möglicherweise hört/denkt	Mögliche Folgen	Tipp zum Umgang mit dieser Situation
Wir wollen die Prozesse automatisieren und verbessern	Der Computer soll mir meinen Job abnehmen	Mitarbeiter denkt nicht mehr mit	Ermutigung zu Verbesserungsvorschlägen und Anerkennung von Mitdenken
Wir wollen die Produktivität um mindestens 20% erhöhen	Jeder 5. hier wird seinen Job verlieren	Dienst nach Vorschrift	Aufzeigen wie die mittelfristige Planung ist – idealerweise wird Wachstum mit (vorerst) der gleichen Mannschaft bewältigt
Wir werden Scoring Verfahren nutzen	Eine Maschine kann nie so gut entscheiden wie ich	Beibehaltung der bisherigen Arbeitsweise	Erleichterung dem MA konkret aufzeigen und ihm höherwertige Aufgaben zuweisen

Abb.: Mögliche Missverständnisse zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern



2. Selbstverständnis der Mitarbeiter berücksichtigen

Die Herausforderung aus Sicht der Führung und Personalentwicklung gestaltet sich meist weitaus differenzierter und schwieriger. Hierzu können zunächst die wesentlichen Faktoren, die das Selbstverständnis eines erfahrenen Mitarbeiters in der Abwicklung innerhalb des Unternehmens in der Vergangenheit ausgemacht haben, vergegenwärtigt werden. Unabhängig davon, ob es z.B. in der Finanzdienstleistungsbranche um Kreditentscheidungen oder Dispositionsentscheidungen in der Kontoführung geht – der (Selbst-)Wert der Mitarbeiter besteht in der Regel vor allem aus den Faktoren

- **Erfahrung**
(= Kenntnis der Prozesse)
- **(formale) Entscheidungskompetenz**
(= Höhe des individuellen Entscheidungsrahmens).

Diese beiden Faktoren werden mit der Einführung eines Prozessmanagements bzw. Prozessanpassungen zwar nicht gänzlich unwichtig, aber im Vergleich zur Zeit vor der Prozessimplementierung eher nebensächlich. Denn, wenn die Prozesse mit allen Schritten und zu beachtenden Bedingungen technisch abgebildet sind, können Erfahrungen nur noch in seltenen Problem-Fällen für die Durchführung von Bedeutung sein. Und wenn dann- wie üblich – für die notwendigen Entscheidungen noch Scoring (Punktbewertungs-) Verfahren eingesetzt werden, wird der Rahmen und die Notwendigkeit für individuelle Entscheidungen äußerst eng.

3. Erfolgskriterien transparent machen

Was sind dann aber in einer solchen veränderten Umgebung die wichtigen Faktoren, die den Wert eines Mitarbeiters künftig weitaus mehr beeinflussen?

Es sind dann Faktoren wie

- **Flexibilität**, d.h. Anzahl der verschiedenen Prozesse, die der Mitarbeiter zuverlässig ausführen kann
- **Schnelligkeit** und **Service-Orientierung**
- **Kreativität** bei der Identifikation von Prozess-Schwächen oder Verbesserungspotentialen

die in dieser neuen Umgebung wichtig werden.

Oftmals reagieren viele Mitarbeiter trotz aller fachlichen Schulung auf solche gravierende Veränderungen ihrer Arbeitsumgebung und ihres Selbstverständnisses mit tiefer Verunsicherung und in der Folge oft mit mehr oder weniger heftigem Widerstand.

4. Mitarbeiter in die Prozess-Gestaltung früh einbinden

Was kann die Führung und die Projektleitung in einem solchen Falle tun?

Auf jeden Fall hat es sich als äußerst nützlich herausgestellt, möglichst viele der Mitarbeiter schon früh im Prozess einzubinden, in dem man alle Mitarbeiter über die geplante Veränderung informiert und zur Mitarbeit einlädt. In vielen Fällen scheitert das aber bei den meisten Mitarbeitern am Fehlen der notwendigen Abstraktions- und Modellierungsfähigkeiten. Denn im Projekt geht es ja nicht darum, Prozesse manuell gut auszuführen, sondern sie für ein technisches System zu modellieren und dabei auch noch mögliche Verbesserungen zu berücksichtigen.



5. Veränderungen bei den Beteiligten verankern

Wenn also (zumindest am Beginn) aus rein praktischen Gründen nur wenige Mitarbeiter an der Gestaltung der Prozesse mitarbeiten, wie kann man die Veränderungen dennoch verankern?

Drei Dinge sind hier wichtig:

1. Sobald das neue System genutzt wird, sollten die Mitarbeiter ermuntert werden, konstruktive Kritik anzubringen und so den neuen Prozess mehr und mehr zu ihrem eigenen zu machen. Am Besten gelingt dies, wenn sich die Führung regelmäßig mit den Mitarbeitern zusammensetzt und notwendige Verbesserungen gemeinsam priorisiert.
2. Die neuen Rollen und auch die für die Beurteilung der Mitarbeiter jetzt wichtigen Kriterien sind zu dokumentieren, transparent machen und mit den Mitarbeitern zu besprechen.
3. Den Mitarbeitern sind geeignete Möglichkeiten zur Ausbildung der geforderten Fähigkeiten zu bieten – bis hin zu Team-Coachings, um z.B. die Notwendigkeiten bei der gemeinsamen Bearbeitung elektronischer Postkörbe einzuüben.

Dass der Erfolg natürlich auch immer davon abhängt, inwieweit der Einzelne die notwendigen Veränderungen einsieht und die angebotenen Maßnahmen wahrnimmt, versteht sich von selbst. Hier kann die Führung durch konsistente und konsequente Kommunikation und ggf. Einzelgespräche einen wichtigen Beitrag leisten.

Auf jeden Fall ist die fachliche Prozessimplementierung in die Komponenten eines Change bzw. Transition-Managements (angereichert durch adäquate Kommunikationsmaßnahmen) zu erweitern, um den angestrebten konzipierten Veränderungserfolg auch verwirklichen zu können.

Martin Reichenbach, Management Berater und Coach

Martin Reichenbach hat über 20 Jahre Erfahrung im Management von großen IT-Projekten und Veränderungsprozessen. Neben umfangreicher Linienerfahrung und -verantwortung begleitet er zudem seit 2005 als freier als Coach und Trainer seine Mandanten bei globalen und komplexen Veränderungsprozessen, insbesondere bei Finanzdienstleistern. Seit 2010 berät Martin Reichenbach als Associate der Vineyard Management Consulting GmbH globale Konzerne der Finanzdienstleistung, Telekommunikation sowie IT-Provider

