

notiert

Strategie- und Organisationsentwicklung

- > Orientierung – Akteursanalyse in Veränderungsprozessen
- > Dialog – Lässt sich Kommunikation steuern?
- > Innovation – Das Programm RUMBA auf dem Prüfstand



Sehr geehrte Damen und Herren
Geschätzte Kundinnen und Kunden
Werte Partner

Das Begleiten von Veränderungsprozessen gehört zum Kern unserer Beratungstätigkeit. Seit dem letzten Newsletter haben uns Veränderungsprozesse aber besonders beschäftigt. Viele unserer Kunden

aus Privatwirtschaft und öffentlicher Hand sind im Auf- resp. im Umbruch. Dies braucht sich nicht immer in ausgewachsenen Change-Projekten zu äussern, bei denen die strategischen und strukturellen Voraussetzungen neu gestaltet werden. Oft sind die Veränderungen vor- dergründig weniger dramatisch. Beispielsweise haben manche Kunden «nur» das Bedürfnis, die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern zu verbessern und die Schnittstellen zu optimieren. Andere machen sich Gedanken, wie aktuelle Entwicklungen in ihrem Umfeld wie die Digitalisierung oder agile Methoden ihr Geschäftsmodell verändern könnten.

Die Beispiele aus unserem Beratungsalltag, die wir Ihnen im vorliegenden Newsletter vorstellen, sind Abbild dieser Veränderungen. Ob es die Analyse und Gestaltung der Stakeholderbeziehungen, die Steuerung der Kommunikation in einem anspruchsvollen Projektumfeld oder die Neuausrichtung einer Fachorganisation sind – immer geht es darum, den Kunden bei seinen Veränderungen zu begleiten. Dabei hat sich ein gesundes Mass an Pragmatismus bewährt: nebst Methodenkompetenz ist die Vereinfachung («Simplicity») ein wichtiger Schlüssel zu einer Lösungsfindung, die die bestehenden Ressourcen des Kunden optimal nutzt und auf seine individuelle Situation abgestimmt ist.

Der Cartoon auf der letzten Seite illustriert unseren Anspruch bei der Begleitung von Veränderungsprozessen knapp und treffend: Wir sind dann zufrieden, wenn Sie sagen können: «äs passt!»

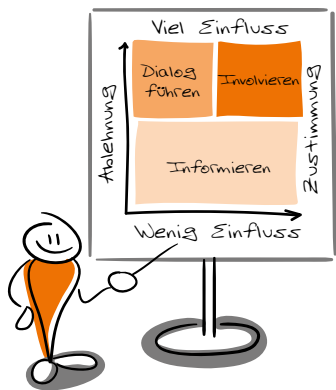
Dr. Michel Geelhaar
Managing Partner

Orientierung – Akteursanalyse in Veränderungsprozessen

Veränderungen können nur gelingen, wenn alle wichtigen Akteure innerhalb und ausserhalb der Organisation ihren Beitrag leisten. Eine Akteursanalyse ermöglicht, frühzeitig die wichtigsten Stakeholder zu identifizieren und ihre Anliegen zu erfassen.

>> Problemstellung

In komplexen Veränderungsprozessen ist oftmals nicht von Beginn weg klar, welche Akteure das Vorhaben mittragen werden und welche das Erreichen der angestrebten Ziele gefährden könnten. Dabei geht es nicht nur um die direkt betroffenen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, sondern je nach Situation auch um interne und externe Kunden, Geschäftspartner oder Dritte.



>> Lösung

In Rahmen der Akteursanalyse werden zunächst alle Akteure identifiziert, die effektiv oder potenziell mit dem Veränderungsprozess in Beziehung stehen. Diese werden bezüglich ihrer Einstellung (unterstützend/ablehnend) sowie ihres Einflusses (stark/schwach) beurteilt. Ausserdem werden die wichtigsten

Erwartungen und Einstellungen der Akteure bezüglich der angestrebten Veränderung festgehalten. Die Ergebnisse werden aufbereitet und grafisch dargestellt. Die Visualisierung zeigt anschaulich, welche Akteursgruppen die Veränderung unterstützen und wo mit Widerstand gerechnet werden muss.

>> Mehrwert

Ihren grössten Nutzen entfaltet die Akteursanalyse dann, wenn sie in einen Massnahmenplan mündet. Dieser umfasst eine Reihe von zielgruppenspezifischen, aufeinander abgestimmten Kommunikationsaktivitäten. Sie stellen sicher, dass die aus Optik der anzustrebenden Veränderung relevanten Akteure gezielt informiert oder eingebunden werden können.

Dialog – Lässt sich Kommunikation steuern?

Die Gestaltung der Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für jedes grössere Projekt. Da ist es verständlich, dass Projektleitende die Kommunikation steuern wollen. Doch was heisst «steuern» in diesem Zusammenhang überhaupt?

>> Problemstellung

Nehmen wir an, dass Ihr Unternehmen eine bahnbrechende Innovation entwickelt hat. Um eine starke Aussenwirkung zu erzielen, möchten Sie diese Information mit einem grossen Medienanlass in die Öffentlichkeit tragen, begleitet von unterstützenden Aktivitäten in den Social Media. Ein klassischer Fall für die Notwendigkeit, die Kommunikation zu steuern.

>> Lösung

Der grosse, medial inszenierte Anlass ist allerdings eher die Ausnahme. Der Kommunikationsalltag in Unternehmen ist vielmehr geprägt vom informellen Dialog online und offline. Dieser ist strategisch ebenfalls wichtig und sollte keinesfalls vernachlässigt werden. Beispielsweise können offene Kommunikationsformen bei der Entwicklung von Innovationen beitragen, Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und Lösungen im Dialog zu entwickeln. Hier ist eine flexiblere Form der Steuerung notwendig als bei einer Kommunikationskampagne. Die Frage lautet somit nicht: «Steuerung ja oder nein?», sondern «Steuerung wo und wie?». Ist dieser Entscheid gefällt, steht dann ein ganzes Arsenal praxiserprobter Methoden zur Verfügung.

>> Mehrwert

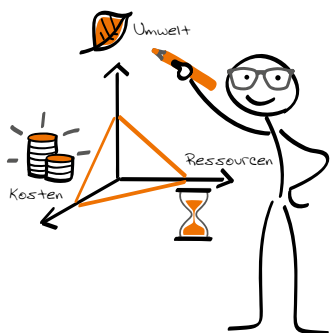
Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass Kommunikation immer von Mensch zu Mensch erfolgt. Deshalb ist Leadership eine wesentliche Komponente der Steuerung. Wenn Führungskräfte Begeisterung vermitteln, Verantwortung übertragen und Freiräume schaffen können, werden aus Mitarbeitenden engagierte Botschafter für die Sache.

Innovation – Das Programm RUMBA auf dem Prüfstand

Die Bundesverwaltung hat sich dem Grundsatz der Nachhaltigkeit verpflichtet und möchte dabei eine Vorbildwirkung wahrnehmen. Wenn Budgetkürzungen aber den Fortbestand des Umweltmanagements gefährden, sind neue Lösungen gefragt.

>> Problemstellung

Seit der Einführung des Ressourcen- und Umweltmanagements beim Bund (RUMBA) im Jahr 2006 hat die Bundesverwaltung ihre Umweltbelastung je Vollzeitstelle um über 23% gesenkt. Diese Erfolgsgeschichte trotz Spardrucks weiterzuschreiben ist alles andere als trivial.



>> Lösung

Die Fachorganisation RUMBA prüfte deshalb proaktiv Alternativen für die Gestaltung des Umweltmanagements. Dabei kam ihr zugute, dass mit dem neuen Führungsmodell Bund (NFB) die Aufgabenteilung zwischen Departementen und Ämtern mit dem Mittel der Zielvereinbarung neu strukturiert wurde. Darauf basierend beantragte die Fachorganisation RUMBA dem Bundesrat drei wesentliche Änderungen, denen er vollumfänglich folgte. Er erklärte das Umweltmanagement zur Daueraufgabe der Bundesverwaltung und verankerte damit das befristete Programm RUMBA dauerhaft. Er legte verbindliche Umweltziele für die Periode 2017 – 2019 fest. Und er übertrug den Departementen die Verantwortung für die Erreichung der Umweltziele.

>> Mehrwert

Damit steht nun das Programm auf einer soliden Basis, die es dem Bund weiterhin erlaubt, in Umweltbelangen eine Vorbildwirkung einzunehmen. Dass dieser Change dank konsequentem Aufgabenverzicht und vermehrtem Einsatz eigener Ressourcen auch noch zu Einsparungen führte, ist ein erfreulicher Nebeneffekt.

«Wandel und
Wechsel liebt,
wer lebt.»

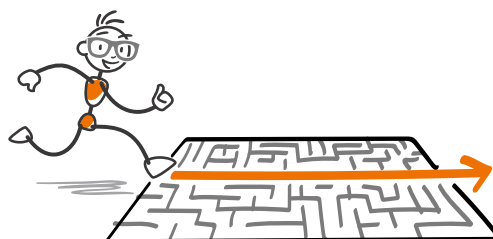
– Richard Wagner –

Simplicity

Viele Dinge im unternehmerischen Alltag sind komplex, kosten Zeit und verschlingen Ressourcen. Die Lösung lautet: «Simplicity»! Einfache Prozesse sind schnell umgesetzt und leicht zu kommunizieren. Eine Lösung ist dann einfach und damit wettbewerbsfähig, wenn sie:

- mit geringerem Aufwand mehr Nutzen erzielt (Effizienz),
- die geplante Wirkung / Ziele sicher erreicht (Effektivität),
- die Durchlaufzeit eines Prozesses verringert (Zeitersparnis),
- die Anwendbarkeit und Verständlichkeit erhöht (Praxistauglichkeit),
- die Kosten senkt (Kostenreduktion),
- die Sicherheit oder Qualität eines Prozesses steigert (Stabilitätsgewinn),
- von den Anwendern bereitwillig akzeptiert wird (Nachfragevorteil).

Die Forderung ist klar: machen wir die Dinge wieder «simpel»! Sie möchten wissen, wie? Ganz einfach: buchen Sie bei uns einen «Simplicity»-Workshop!

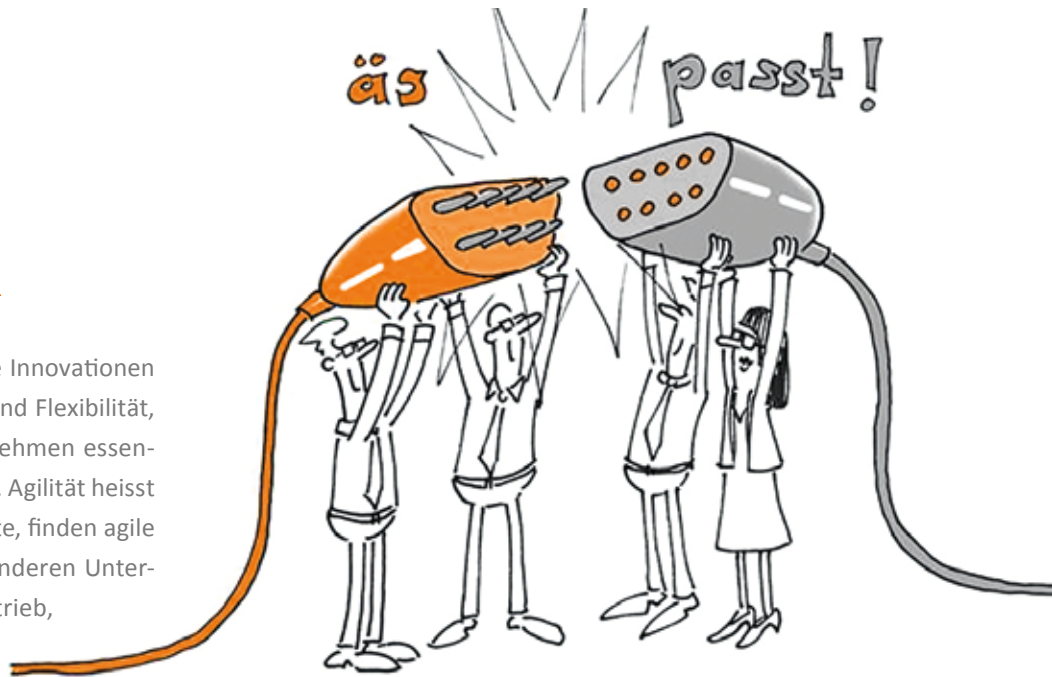


Die Zukunft ist agil

In einer Welt, in der sich technologische Innovationen in immer schnellerem Tempo ablösen, sind Flexibilität, Kundennähe und Innovation für Unternehmen essenziell, um am Markt erfolgreich zu bleiben. Agilität heisst das Zauberwort. Konzipiert für IT-Projekte, finden agile Methoden zunehmend Verbreitung in anderen Unternehmensbereichen wie Marketing, Vertrieb, Kundendienst oder Kommunikation.

Spannend dabei ist, dass die Einführung agiler Prinzipien nicht nur Innovationen beflügelt und Marktpotenziale erschliesst, sondern auch positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen, Mitarbeiterzufriedenheit und Firmenkultur hat.

Wenn Sie sich für das Thema interessieren, empfehlen wir Ihnen als Einstieg das Buch von Valentin Nowotny «Agile Unternehmen» (Verlag Business Village, ISBN 978-3-86980-330-2). Flüssig geschrieben gibt es einen Einblick in agile Methoden und die dahinterliegenden psychologischen Konzepte. Anhand praktischer Beispiele zeigt es anschaulich, weshalb der agile Ansatz darauf und daran ist, etablierte Methoden der Unternehmensführung zu überflügeln.



Christoph Heuer

Zürich, freischaffender Architekt
und Cartoonist (www.pul.ch)

Reality-Check «Digitalisierung»

Die Digitalisierung ist ein starker Treiber der technologischen Innovation. Sie eröffnet Unternehmen ganz neue Entwicklungsmöglichkeiten, gleichzeitig stellt die enorme Geschwindigkeit der Veränderung eine grosse Herausforderung dar. Immer mit den neusten Entwicklungen Schritt zu halten und frühzeitig ihre Bedeutung für das eigene Geschäft zu erkennen ist alles andere als einfach.

Ein Reality Check schafft in dieser Situation Orientierung. Angelegt als Workshop auf Führungsebene beleuchtet er die aktuellen Entwicklungen im Feld der Digitalisierung und reflektiert die Konsequenzen für die aktuelle Strategie des Unternehmens. Flexibel in Gestaltung, Teilnehmerkreis und Häufigkeit ist der Reality-Check ein gutes Instrument, um von Zeit zu Zeit den digitalen Kompass neu auszurichten.

geelhaarconsulting

Engagiert. Konsequenz. Nachhaltig.

Geelhaarconsulting GmbH

Casinoplatz 2

3011 Bern

+41 31 381 01 74

info@geelhaarconsulting.ch

