

Funktionsoptimierung oder Musterwechsel?

Die zentrale Leitfrage zu Beginn eines beabsichtigten Change Prozesses lautet:

Reicht für die beabsichtigte Veränderung Funktionsoptimierung, ist da noch Potenzial vorhanden oder ist ein Prozessmusterwechsel nötig?

Wenn diese Frage geklärt ist, dann lohnen sich jeweils folgende Fragen:

Funktionsoptimierung

Analyse des Bestehenden

- Welchen Geschäftsfeldern widmen wir Energie?
- Welche Erfolgsfaktoren sind die stärksten Hebel?
- Welche Arbeitsabläufe unterstützen das? Von welchen müssen wir uns verabschieden? Welche müssen verändert werden?
- An welchen Schnittstellen verschwenden wir Potenzial? Weil können wir das heben?
- Wie wirtschaftlich ist das, was und wie wir das da tun? ZDF auf den Tisch: Was kostet's und was bringt's?
- Erträge – Was gewinnen wir? Messen Sie auch die „weichen“ Faktoren (Skala von 0 - 10)!
- Kosten – Was investieren wir? Lohnt sich der Invest? Würde ich als Anleger auch investieren? Welche Rendite würde ich erwarten?

Beheben von Schwachstellen

- Zielvereinbarungen – Wie klar und eindeutig sind wir in dem, was wir vereinbaren? Wie angemessen sind wir in der Stretching-Zone?
- Maßnahmenkataloge – Wie konkret sind wir in dem, was wir vereinbaren? Wie klar ist, wer welche Verantwortung wofür hat?
- Leistungsbewertungen – Wie eindeutig erleben alle (!), dass sie an dem gemessen werden, was vereinbart wurde?
- Ergebnisrückmeldungen – Wie konsequent und regelmäßig wird nach dem Vereinbarten gefragt? Wie klar sind die Termine für Zwischensteps? Gibt es überhaupt Meilensteine? Was passiert, wenn die erreicht sind? Wer bespricht da was mit wem?
- Ergebniscontrolling – Wie selbstverständlich wird geprüft, ob diese Art des Herausgehens „funktioniert“? Wie selbstverständlich wird nach Lerneinheiten und Konsequenzen gefragt? Welcher Support wird gegeben, um Ergebnisse zu verbessern?

Effektivität und Sicherheit

- Verbesserungsprozess – Wie übertragbar ist diese Art des Herangehens auf andere Prozesse, annehmbar ist für andere Personen? Wer ist verantwortlich für diesen Part der Optimierung?
- Qualitätsdefinition – Welche Merkmale muss das Produkt/ die Dienstleistung erfüllen? Wie klar sind diese Merkmale für alle Beteiligten? Wer ist für diese Transparenz verantwortlich?
- Schnittstellenreduktion – Wo kann es einfacher, schneller gehen? Welche Möglichkeiten gibt es, abzukürzen?
- Funktionsfestlegung – Wie klar und einig sind alle, wer was tut? Tun soll, tun darf?

Typische Beispiele für Funktionsoptimierung:

- Darstellung des Produkts, Nutzenargumentation
- Weiterentwicklungen und kleinere Veränderungen im Zusammenhang mit inhaltlichen Aspekten
- Weiterentwicklungen und kleinere Veränderungen im Zusammenhang mit organisatorischen und strukturellen Aspekten
- Personalentwicklung

Musterwechsel

Vision und Modell

- Visionsentwurf – Worum geht es eigentlich? Wofür schlägt unser Herz? Was scheint durch?
- Expertennetzwerk – Perspektivenwechsel, das Ganze sehen
- Modellalternativen – Womit ließe sich das Problem noch lösen?
- Prozess-Simulation – Wie kann das gehen? Wie würde das ablaufen?
- Umsetzungsideen – Wer genau mit wem genau wie genau?

Modellanpassung

- Rahmenbedingungen – Was müsste sich verändern? Wer müsste dafür gewonnen werden? Wie können wir das erstrebenswerte neue Verhalten erleichtern, attraktiv machen?
- Rollen- und Regelklärung – Welche Rollen brauchen wir und wer kann die bestens einnehmen und ausfüllen?
- Prozesscoaching – Wer kann wann wie helfen, dass die neue „Rille“ gehalten wird?
- Internes Marketing – Was brauchen Mitarbeiter, um das maximal unterstützen?

- Prozesscontrolling – Wie klar sind die Termine für Zwischensteps? Gibt es überhaupt Meilensteine? Was passiert, wenn die erreicht sind? Wer bespricht da was mit wem?

Innovation und Adaption

- Fehlerfreundlichkeit – Wie gehen wir mit Fehlern, Misserfolgen um? Wie unterstützen wir Lernen?
- Prozesskompetenz – Welche Methoden stehen uns zur Verfügung, um Neues zu erfinden, Neues zu testen, Neues zu vermarkten?
- Grauzonenmanagement – Wie halten wir den Raum, wenn sich ein Spannungsfeld auftut? Wie klar ist für alle, dass es das gibt und wie wir gerade in der Anfangsphase damit umgehen?
- Funktionsaushandlung – Wie gelingt uns, macht, Kompetenz und Verantwortung wertschätzend und unterstützend für das Neue zu verteilen?
- Strukturwandel – Welche Strukturen unterstützen die neuen „Rille“? Was hilft uns, dabei zu bleiben? Was hilft uns loszulassen von Altem?

Prozessmusterwechsel benötigen Mut und auch das Vertrauen in den Prozess, weil wir zwar gerne großartige Vorstellungen vom Zustand am Ende des Musterwechsels haben, aber keine Garantien.

Musterwechsel beinhalten chaotische Situationen. Was bedeutet Chaos in diesem Zusammenhang? Am ehesten lässt es sich vielleicht beschreiben als die gefühlte Distanz und/ oder Spannung zwischen alter und neuer Ordnung, ohne dass wir die neue Ordnung konkret kennen.

Beispiele für Prozessmusterwechsel:

- ! Wesentliche Veränderungen im Produktangebot (Handys statt Gummistiefel)
- ! Neuausrichtung auf neue / andere Zielpublika
- ! Grundsätzliche Entwicklungen struktureller und organisatorischer Art
- ! Personalentscheide innerhalb der Führungsverantwortung

Der Nebeneffekt von Musterwechseln ist zuerst einmal ein Absinken unter die Ist-Werte. Dies sollte eingeplant werden!