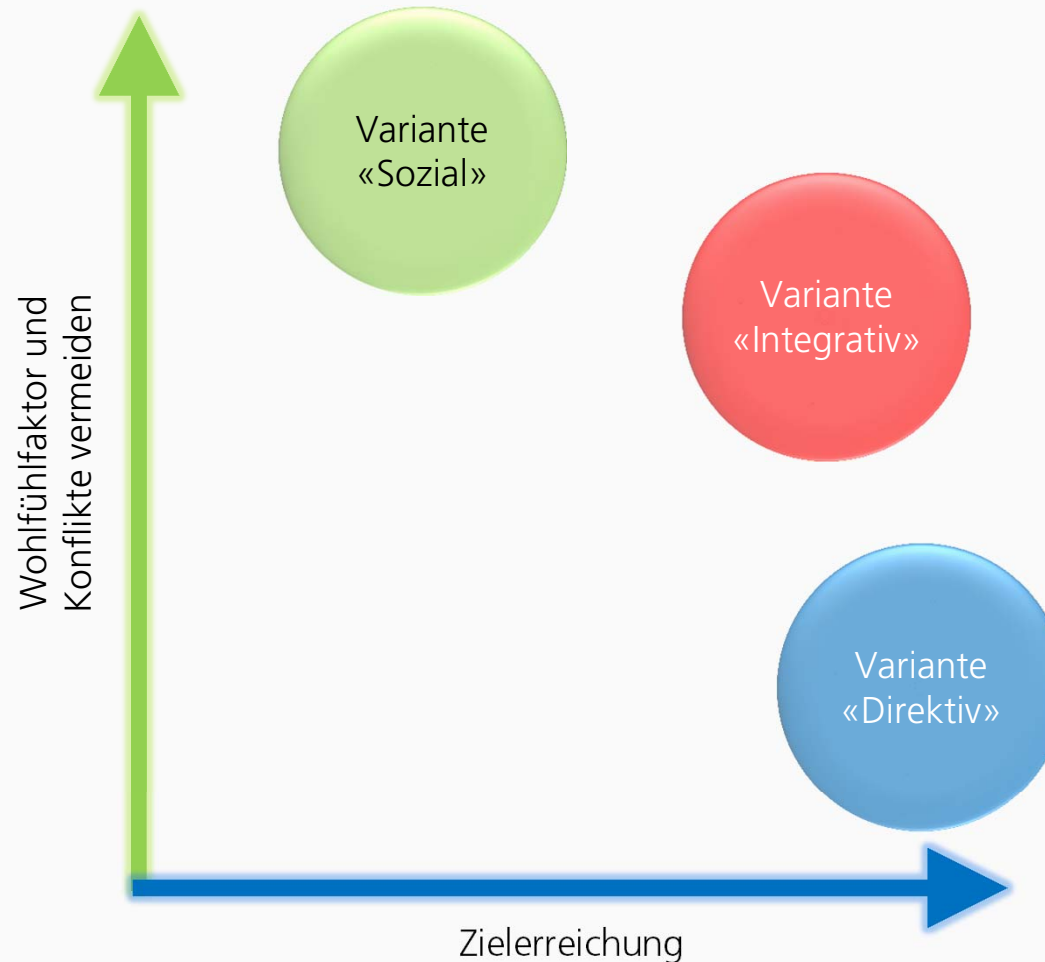


Vorgehensvarianten bei Implementierungen



Erläuterung zur Darstellung:

Diese Darstellung beruht nicht auf wissenschaftlichen Grundlagen.

Sie bildet lediglich die Summe der Erkenntnisse der Firma SMG ab.

Die Positionierung der Varianten kann sich in der Sichtweise pro Projekt sowie projektverantwortlichem Managing Partner SMG individuell verschieben.

In der Kernaussage der Darstellung dürfte es jedoch ein aktuelles Bild der ergebnisorientierten Führungsrealität im deutschsprachigen Wirtschaftsraum abbilden.

Variante «Sozial»

Beschreibung

- Der Veränderungsprozess wird von unten nach oben geplant (bottom-up). In dieser «Wohlfühl-Variante» hat die Befindlichkeit der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert. Entscheidungen werden daran ausgerichtet, wie Mitarbeiter auf diese reagieren und jeder darf in der Konzeption und Umsetzungsplanung mitreden.

Praxisbeispiel

- Eine Umsetzung oder ein «Programm» wird durch die Geschäftsleitung zwar beschlossen, in der operativen Führung jedoch nur als Hilfestellung positioniert. Wenn der Mitarbeiter der Meinung ist, dass es ihm etwas bringt, soll er es anwenden. Sofern er der Meinung ist, mit anderen Vorgehensweisen sein Ziel zu erreichen, ist das auch in Ordnung. Verfehlt er dabei seine Zielerreichung, hat es keine ernsthaften Konsequenzen.

Pro

- Veränderungen werden von den Menschen geplant, die sie auch umsetzen dürfen
- Wenig Konfliktpotenzial
- Gute Stimmung in den Teams
- Bequeme, praktikable Lösungen
- Wenig oder keine Frustration
- Geringes Fluktuationspotenzial
- Betroffene werden aktiv beteiligt
- Das bestehende Motivationslevel wird erhalten
- Aktive Identifikation mit dem Umsetzungsprozess

Contra

- Veränderungspotenzial wird nicht voll ausgeschöpft
- Ziele werden oft zu tief angesetzt, damit sie in jedem Fall erreicht werden (ein Quantensprung wird von vornherein gar nicht in Betracht gezogen)
- Mangelnde Fach- und Methodenkompetenz in den unteren Führungsebenen
- Fehlender Überblick aus Sicht der unteren Führungsebenen mangels Fokussierung
- Eher operativer Blickwinkel; weniger strategisch oder visionär
- Viele Beteiligte
- Erhöhter Koordinationsaufwand
- Zeit- und Ressourcenaufwendig
- Erfolge sind nur bedingt nachvollziehbar

Variante «Integrativ»

Beschreibung

- Gegenstromverfahren durch die Kombination von top-down- und bottom-up-Verfahren. Die klare Zielrichtung und Rahmenbedingungen werden vom Topmanagement vorgegeben. Die Mitarbeiter werden themenorientiert in die detaillierte Ausgestaltung und Umsetzungsplanung aktiv einbezogen.

Praxisbeispiel

- Die Zielvorgaben, die Rahmenbedingungen sowie die Erwartungshaltungen an die Führungskräfte sowie an die Mitarbeiter sind definiert. Beide Ebenen können jedoch in der Feinkonzeption der Umsetzung daran mitwirken, welche Schwerpunkte in der Befähigung zu setzen sind sowie wie zentral ausgelieferte Programme auf die regionale Individualität abzustimmen sind.

Pro

- Ausgewählte Mitarbeiter aus unterschiedlichen Stufen werden in den Prozess integriert
- Weniger Konfliktpotenzial
- Praktikable, umsetzbare Lösungen
- Schlüsselpersonen als Veränderungsbeschleuniger
- Reduziertes Fluktuationspotenzial
- Betroffene werden aktiv beteiligt
- Motivation wird erhalten
- Aktive Unterstützung des Prozesses
- Hohe Vorbildwirkung durch Leitplanken und Integrationsspielräume
- Rasche Erfolge durch stringenten Prozess und klare Meilensteine
- Strategieverständnis und ganzheitlicher Blickwinkel durch top-down
- Steuerbare Anzahl Beteiligter und überschaubarer Koordinationsaufwand
- Gut kontrollierbar
- Hohe Akzeptanz und breites Change-Verständnis auf breiter Basis

Contra

- Zeit- und Ressourcenfaktor abhängig vom jeweiligen «Druck», in welchem sich das Unternehmen gerade befindet
- Offenheit und transparente Kommunikation, welche in der subjektiven Empfindung des Empfängers als «Hammer» empfunden werden kann
- Commitment und Wille zur Veränderung des obersten Managements mit zusätzlichem persönlichen Ressourceneinsatz
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung
- Offenheit für Alternativen nach dem Opportunitäts-Prinzip
- Flexibilität für rollende Richtungswechsel und Zielkorrekturen
- Bereitschaft, die Sorgen und Nöte der unteren Managementebene aus dem Weg zu räumen

Variante «Direktiv»

Beschreibung

- Der Veränderungsprozess (top-down) wird vom Topmanagement geplant und vorgegeben sowie von seinen Stabsbereichen verbindlich gesteuert. Die Mitarbeiter setzen um und sind nicht in die Planung einbezogen. Die Wirkung im Ziel wird erzwungen und findet statt. Low-Performer werden über alle Ebenen hinweg zeitnah zu Gunsten der Wirkungseffizienz ersetzt.

Praxisbeispiel

- Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortungen werden über die gesamte Führungspyramide hinweg vorgegeben. Alle Führungskräfte erhalten eine zu definierende Frist, durch persönliches Engagement oder zentral organisierte Förderprogramme ihre Direktunterstellen auf die Anforderungen hin zu entwickeln oder zu ersetzen. Die Erreichung der Qualitätsstandards sind Bestandteil der Zielvereinbarungen und monetär MbO-relevant.

Pro

- Die Veränderung wird diktiert
- Hohe Vorbildwirkung
- Schneller, schmerzvoller Prozess
- Hohes Strategieverständnis und ganzheitlicher Blickwinkel der beweglichen Mitarbeiter
- Wenig Beteiligte in der Planung und Umsetzungsvorbereitung
- Geringer Koordinationsaufwand
- Gut kontrollierbar
- Motivations-Push für High-Performer und Performer
- Schnelle und wirkungseffiziente Lösungen (abhängig von der Qualität des Konzeptions-Teams)

Contra

- Die Veränderung wird diktiert
- Widerstände aus allen Führungsebenen, welche die «Wohlfühl-Zone» in ihrem privaten und geschäftlichen Leben bevorzugen
- Topmanagement entwickelt überhöhte Erwartungen
- Höheres Frustrationspotenzial
- Höheres Fluktuationspotenzial mit zusätzlicher Belastung für alle Führungsebenen (dafür mit neuen Chancen für die internen und externen High-Performer)
- Innere Kündigung der Mitarbeiter mit hohem «Wohlfühl-Faktor» (die Beteiligten sind betroffen)
- Gefahr der Demotivation
 - Low-Performer sowie so
 - Performer in persönlicher Verbrüderung mit den Low-Performern
 - High-Performer, wenn sie erkennen würden, dass man mit den Low-Performern nicht anständig und fair umgeht