

RALF BESSERS “CHANGE-CHECK”

Ein Fragenkatalog für Veränderungs-Projekte

© Ralf Besser, www.besser-wie-gut.de

Wer frühzeitig vor und während eines Change-Projekts viele Fragen stellt, wird weniger Überraschungen erleben. Ralf Besser hat seinen langen Fragenkatalog für Veränderungsprojekte in 5 Kategorien eingeteilt: Analyse, Vorbereitung, Start, Umsetzung und Abschluss.

Analyse	
Markt	<p>Die fast schon paradoxe Veränderungsdichte des Marktes</p> <p>Wie hoch ist die Veränderungsdynamik des Marktes bezogen auf die Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens? Was hat sich am Markt im letzten Jahr und über die letzten 5 Jahre relevant für das Unternehmen verändert?</p>
Trends	<p>Entweder macht man sie oder erleidet sie: (Mode)-Trends</p> <p>Welche Trends zeichnen sich zur Zeit ab? Woher kommen darüber die Informationen und wie verlässlich sind sie? Wie sind dazu die eigenen Mitarbeiter befragt worden?</p>
Portfolio	<p>Von Milchkühen und Armen Hunden</p> <p>Wo liegen in der klassischen Boston-Matrix die Produkte des Unternehmens? Wie passt die Verteilung zur Strategie des Unternehmens? Finden sich die Kunden darin wieder?</p>
Ressourcen	<p>Professionell gesteuert oder eher zufällig entdeckend?</p> <p>Die SWOT-Analyse (Stärken – Schwächen / Chancen – Risiken) Auf welche Ressourcen kommt es an? Wie werden sie aufgedeckt und strategisch genutzt? Glaubt das Unternehmen/die Beschäftigten an sich selbst?</p>

<p>Geschäftsmodell</p>	<p>Von der Geburt bis heute: Der Grund der Existenz</p> <p>Welches Geschäftsmodell wird zur Zeit verfolgt? Wie hat es sich über die Zeit verändert? Wann ist es aus welchen Gründen angepasst worden? Welche Ideen sind durch das Modell umgesetzt - von dem Produkten/Dienstleistungen bis hin zu den Werten?</p>
<p>Strategien</p>	<p>Die Stringenz des Vorgehens</p> <p>Welche Strategien (grundsätzliches Vorgehen, um die Unternehmensziele zu erreichen) hat sich das Unternehmen gegeben? Werden sie verfolgt oder sind es nur Absichten? Wie durchgängig werden sie (in allen relevanten Bereichen) gelebt? Wie passt die Strategie zum Geschäftsmodell und Marktsituation?</p>
<p>Vision</p>	<p>Die häufigste Form: Hochglanzbroschüren</p> <p>Welche Vision hat das Unternehmen? Hat die Vision gestaltende Kraft oder hat sie die Funktion eines Alibis? Ist die Vision grundsätzlich erreichbar? Wie wird sie von allen Mitarbeitern geteilt?</p>
<p>Strukturen</p>	<p>Das Organigramm ist nur ein Teil der Wirklichkeit!</p> <p>Welche offiziellen Unternehmensstrukturen gibt es? Welche inoffiziellen/informellen Strukturen hat es hervorgebracht? Was sind die guten Absichten dieser informellen Strukturen? Welchen Gesetzen folgen sie?</p>
<p>Prozesse</p>	<p>Welche Abläufe hat sich das Unternehmen hauptsächlich gegeben? Wie passen sie zur möglichen Zukunft?</p>
<p>Werte</p>	<p>Von welchen Werten ist das Unternehmen getragen? Welche Glaubenssätze (formal, informell) sind im Unternehmen dadurch entstanden?</p>
<p>Musterwechsel</p>	<p>Welcher Musterwechsel (1. oder 2. Grad) soll angestrebt werden? Welche Musterwechsel sind bisher durchgeführt worden? Mit welchen Ergebnissen? Was verändert sich dann an: Vision/Geschäftsauftrag/Strategie /Struktur/Prozessen/Zielen/Mitarbeiter(-kompetenzen)</p>

Vision – Ziele	Gibt es eine klares Bild von Vision-Geschäftsauftrag-Strategie-Ziele-Strategien-Maßnahmen?
Nicht verändern	Was geschieht, wenn nichts verändert wird?
Konsequenzen	Welche +/- Konsequenzen werden eingegangen? Wie sollen sie ausgehalten werden?
Kräftefeld-analyse	Welche unterstützenden, welche hindernden Kräfte wirken? Wie stehen die Systemelemente miteinander in Beziehung?

Vorbereitung	
Aufbruchphase	Was hat die Gründungs-/Aufbruchphase im Besonderen ausgemacht?
Kompetenz	Welche Veränderungskompetenz hat das Unternehmen? Wann ist diese Kompetenz zuletzt aktiviert worden? Welche Regeln/Glaubenssätze (formale, informelle) sind zum Thema Veränderungen bisher entstanden? Wie wird die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter eingeschätzt? (Innerlich gekündigt, aktive Verweigerer, Mitmacher, Aktive Veränderer) Welche Veränderungsstrategien sind bisher angewendet worden?
Vertrauen	Was ist vor der Veränderung geschehen, dass das Vertrauen der Mitarbeiter gewonnen worden ist?
Tabuthemen	Welche Tabuthemen sind vorhanden?
Veränderungsbereitschaft	Wie kann eine produktive Unruhe hergestellt werden? Welche Rituale müssen unterbrochen werden?
Stabilität in Instabilität	Was kann unternommen werden, damit in der Verunsicherung auf einer anderen Ebene Sicherheit entstehen kann?

Systemweisheit	Wie kann die Weisheit der Mitarbeiter eingebunden werden? Was muss getan werden, dass die „Dummheit“ außen vor bleibt?
Komplexität	Wie kann die Komplexität auf ein handhabbares Maß reduziert werden?
Führung ausrichten	Führung ausrichten, Akzeptanz herstellen, in Verantwortung nehmen Einwände bearbeiten Natürliche Treiber identifizieren Verantwortliches Veränderungsteam bilden
Umsetzungsgruppen	Welche Umsetzungsgruppen, mit welcher Verantwortung und welcher Vernetzung werden eingesetzt?
Gesamt-Design	Wie sieht das Gesamtdesign, die Kernidee des geplanten Veränderungsprozesses aus?

Starten	
Neue Vision	Wie kann die neue Vision emotional dargestellt werden? Wie kann sie als Vision für jeden einzelnen Mitarbeiter übersetzt werden?
Beschleunigung	Wie kann zu Beginn des Veränderungsprozesses die Geschwindigkeit gefördert werden?
Altes würdigen	Wie kann das Bisherige gewürdigt werden? Wie können die Ressourcen daraus in das Neue übernommen werden?
Kompetenzverstärker	Wie kann bisher wenig ausgeprägte Veränderungskompetenz wachstumsfördernd aktiviert werden?
Selbstverantwortung	Was ist nicht veränderbar und muss akzeptiert werden, was ist veränderbar und kann gestaltet werden?
Information	Wie kann die „Radikal-Information“ der Mitarbeiter sichergestellt werden?

Umsetzung	
Durchgängigkeit des Musterwechsels	Wie kann die Verwirklichung des Musterwechsels durchgängig sichergestellt werden?
Durchgängigkeit	Wie kann die Durchgängigkeit im gesamten Unternehmen sichergestellt werden?
Einwände	Wie können strategisch die Einwände aus der Mitarbeiter-/Führungsebene konstruktiv reingeholt werden?
Informelle Netzwerke	Wie kann die informelle Netzwerkbildung nach dem Veränderungsprozess gefördert werden?
Rückschläge	Welche Strategie kann bei zu erwartenden Rückschlägen verfolgt werden?
Ritual	Wie kann ein Abschieds-, Übergangs- und Festigungsritual gestaltet werden?
Quickwins	Wie können die ersten Erfolge schnell sichtbar gestaltet werden?
Kommunikation	Wie werden die Veränderungen schnell/emotional/effektiv verbreitet? Was soll berichtet werden: Erfolge, Probleme, Gescheitertes?!
Lernschleifen	Wie können Feedbackschleifen in den Veränderungsprozess bewusst eingebaut werden?

Abschluss	
Abschluss	Wann ist der Veränderungsprozess offiziell abgeschlossen? Wie kann der Erfolg der Veränderung gefeiert werden?
Große Lernschleife	Lernen über alles. Veränderungen/Unterschiede aufdecken