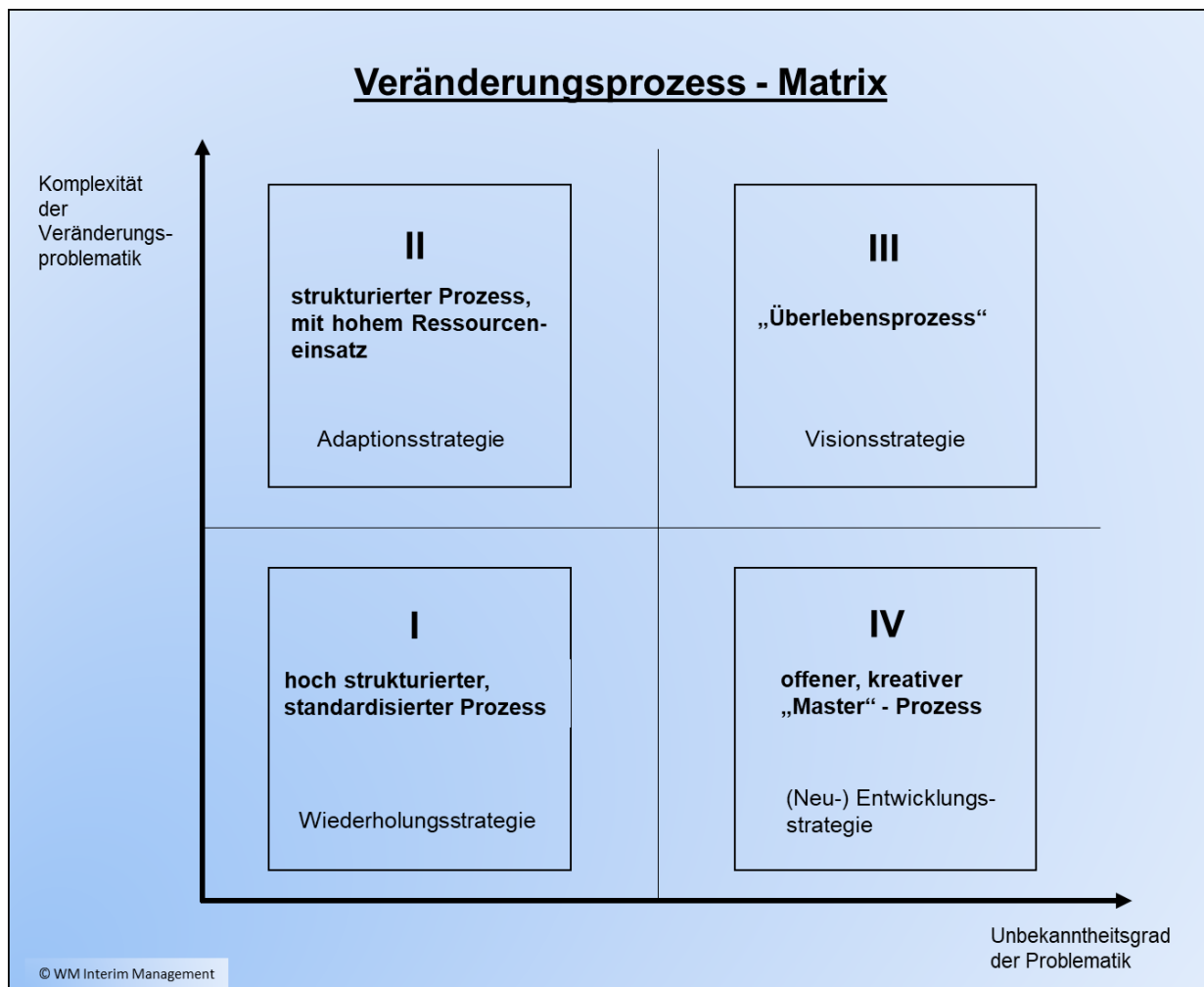


# Veränderungsprozesse – eine praktische Hilfe zur Einordnung und Orientierung



*„Veränderungsprozesse sind einmalig, nicht vergleichbar, originär, komplex, unvorhersehbar, nicht systematisierbar, keineswegs standardisiert, unvergleichbar, immer neu, ohne Vorbild, kein copy-paste, kein Standard, mannigfaltig, etc.etc“*

Und trotzdem hilft uns im täglichen Umgang mit Veränderungen eine Einordnung und Systematisierung. Hier an Hand einer 4-Felder-Matrix, verbunden mit einer Strategieempfehlung für die unterschiedlichen Prozesstypen.



# Veränderungsprozesse – eine praktische Hilfe zur Einordnung und Orientierung

## Erläuterungen zur Veränderungsprozess-Matrix



**Achsendimensionen:** Komplexität der Veränderungsproblematik vs. Unbekanntheitsgrad der Problematik

Zur Messung der Komplexität der Veränderungsproblematik können z.B. herangezogen werden:

- Anzahl der betroffenen Geschäftsprozesse
- Anzahl der betroffenen Mitarbeiter
- Impact am existierenden Geschäftsmodell
- Kosten/Budget des Veränderungsprozesses etc.
- Kulturenviefalt

Die andere Dimension "Unbekanntheitsgrad" der Problematik misst inwieweit die Thematik bekannt bzw. wenig bekannt, unbekannt oder völliges Neuland (d.h. keinerlei bekannten Lösungsansätze) ist. Messbar z.B. durch:

- Anzahl ähnlicher Lösungen
- bekannte Thematik in Forschung/Lehre/Wissenschaft
- Bekanntheit der Technologie etc.
- Bekanntheit des Marktes und seiner Anforderungen
- Gesetzliche/regulative Änderungen/Neuerungen

Möglicherweise wird man sich zur Festlegung der Messgrößen fachlicher Einschätzungen von Experten bedienen müssen.

**Quadrant I:** niedrige Komplexität und hoher Bekanntheitsgrad

Charakteristik: Die Problematik des Veränderungsprozesses ist weitestgehend bekannt; wurde schon oft praktiziert; es gibt Beispiele; man hat Projektleiter mit entsprechender Erfahrung.

Strategieempfehlung: Wiederholungsstrategie: möglichst standardisierte Vorgehensweise mit effizientem, niedrigem Ressourceneinsatz („copy-paste“)

**Quadrant II:** hohe Komplexität und hoher Bekanntheitsgrad

Charakteristik: Lösungen bzw. Lösungs-„Blaupausen“ sind vorhanden. Allerdings zeichnet sich die Veränderungsproblematik durch eine hohe Komplexität aus. Das bedeutet immer auch hohen Ressourceneinsatz und/oder dass besondere Rahmenbedingungen zu beachten sind. Einsatz von erfahrenen Projektleitern.

Strategieempfehlung: Adaptionstrategie, d.h. Modifikationen des Veränderungsprozesses gegenüber den bekannten Lösungen sind notwendig.

## Veränderungsprozesse – eine praktische Hilfe zur Einordnung und Orientierung

### **Quadrant IV:** niedrige Komplexität bei hoher Unbekanntheit

Charakteristik: Thematik und Lösungsansätze sind nicht bekannt. Der Veränderungsprozess kann nicht vordefiniert werden. Jeder einzelne Veränderungsprozess ist ein Unikat. Hier werden wohl vor allem Kreativitätstechniken, brain storming etc. benötigt. Testen der Lösungsansätze und Zufriedenheit mit möglichen Zielen. Projektleiter mit „Kreativ-Erfahrung“.

Strategieempfehlung: Entwicklungsstrategie. Neben der eigentlichen Problematik kann ein weiteres Ziel sein „Muster“-Prozesse zu definieren. Möglicherweise kann diese Systematik als eine Art „Vorstufe“ für Veränderungsprozesse des Quadranten III genutzt werden.

### **Quadrant III:** hohe Komplexität bei völlig unbekannter Thematik

Charakteristik: Ich nenne diesen Prozess „Überlebensprozess“. Dadurch soll die absolute Bedeutung dieser Problematik herausgestellt werden. Es ist nicht vorhersehbar, ob und welche Lösung es gibt. Das gesamte Geschäftsmodell des Unternehmens ist in Frage gestellt und es handelt sich um eine unbekannte Problematik (beispielsweise völlig neue Technologie etc). Auf Grund der Charakteristik und der fundamentalen Bedeutung hängt das Überleben der Organisation vom Erfolg des Prozesses ab. Erfahrenes Team von Projektleitern unterschiedlicher Charakteristik und Erfahrung.

Strategieempfehlung: Visionsstrategie, d.h. die (Zukunfts-) Vision gibt die Richtung und Orientierung vor. Nach ihr wird der Prozess immer wieder ausgerichtet. Eventuell definiert man einen Prozess des Quadranten IV um sich einer Lösung für III anzunähern.

