

Change- Management

Das heutige Wirtschaftssystem ver-
trägt nichts so schlecht wie starre
Strukturen. Faktum, das nicht nur pri-
vate Unternehmungen, sondern ver-
mehrt auch Institutionen der öffent-
lichen Verwaltung während den letz-
ten Jahren zu spüren bekommen
haben. Wie reagieren wir darauf?
**Ganz einfach: Der tiefgreifende
Wandel im wirtschaftlichen, soziokul-
turellen, politisch-rechtlichen und
technischen Umfeld von Unterneh-
mungen und öffentlich-rechtlichen
Institutionen muss heutzutage instru-
mentalisiert und aktiv bewirtschaftet
werden. Change-Management ist
hierbei das viel zitierte Schlagwort.
Change-Management-Spezialist Tho-
mas Reist von der Qualinet Consulting
AG in Bern berichtet von seinen
Erfahrungen bei der Implementierung
und Umsetzung des Konzeptes.**

Redaktion ISO-INDEX: Starre Struk-
turen und Ineffizienz sind heute der
Untergang fortschrittlicher Unterneh-
mungen und dienstleistungsorientierter
Verwaltungseinheiten. Starre Strukturen
sind nicht vereinbar mit dem raschen
Reagieren auf Wandel und Veränderun-
gen. Change-Management scheint hier
die Lösung zu sein. Wie definieren Sie
den Begriff in aller Kürze?

Thomas Reist: Change-Management ist
eine Methode, welche den Wandel in den
Führungsprozess einer Organisation inte-
griert. Oder anders ausgedrückt: Durch
die Instrumentalisierung des Wissens rund
um den Wandel wird die Organisation
ein Schlüsselinstrument geschaffen, das

ihr hilft ihre Unternehmensstrategie zu ver-
wirklichen.



Redaktion ISO-INDEX: *Wandel als des
Pudels Kern also. Weshalb wandelt sich
unsere Gesellschaft heute so schnell?*

Thomas Reist: Die Halbwertszeit des
Wissens wird immer kürzer, das techni-
sche Know-how auf unserem Erdengürtel
immer grösser. Produkte werden im
Gegensatz dazu immer kurzlebiger. Der
Drang des Menschen nach Neuem ist
enorm. Zudem leisten die modernen
Kommunikationstechnologien einen we-
sentlichen Beitrag zum heute gelebten
Tempo.



Redaktion ISO-INDEX: *Weshalb ist
Change-Management heute so populär?
Viele Ergebnisse wissenschaftlicher
Untersuchungen fallen doch eher nüch-
tern aus. James Champy zum Beispiel
sah in der mangelnden Veränderungs-
bereitschaft des Top-Managements
einen der grossen Hemmfaktoren für die
Implementierung und Umsetzung des
Ansatzes im Betrieb.*

Thomas Reist: Nach unseren Erfahrun-
gen ist der Erfolg von Change-Mana-
gement in seinem ganzheitlichen Ansatz
begründet. Die Führungskräfte schätzen
es, aktiv Vorbildrollen übernehmen und
Veränderung vorleben zu können. Die
Führungscrow sieht sich bei einem pro-
fessionell implementierten Change-
Management als Motivatoren für die
Mitarbeitenden.

Redaktion ISO-INDEX: *Auf welche
Bereiche fokussiert der Management-
ansatz in die Praxis hauptsächlich?*

Thomas Reist: Change-Management
will vor allem Veränderungen initiieren. Es
geht darum, Sollzustände zu definieren,
diese durch die Umsetzung geeigneter
Massnahmen zu realisieren und danach
die erzielten Resultate zu messen.
Wichtiger Bestandteil von Change-
Management ist die genaue und facetten-
reiche Analyse der «lessons learned».
Auch hier also Kreislaufdenken: Die QUA-
LINET legt in ihren Beratungen das
Schwergewicht immer auch auf die kor-
rekte, vollständige und zielpublikumori-
enterte Weitergabe der gewonnenen
Erkenntnisse im Unternehmen, respektive
in der organisatorischen Einheit.



Redaktion ISO-INDEX: *Welches ist
der erste Schritt bei der Implementie-
rung von Change Management?*

Thomas Reist: Die Probleme bei der Im-
plementierung von Change-Management
liegen bei der richtigen Wahl des prakti-
schen Vorgehens. Die Kernfrage ist: Wie
legen Sie die «Schrittlänge» des Wandels
fest?



Redaktion ISO-INDEX: *Wo liegen die
Vorteile?*

Thomas Reist: Ein grosser Vorteil ist
dem Begriff inhärent. Mit Change-Mana-
gement können Sie schnell reagieren und
ihr Vorgehen rasch einer veränderten
Ausgangslage anpassen. Zudem fördert
Change-Management die ganzheitliche
Betrachtungsweise – die Arbeiten müssen
bereichsübergreifend erfolgen. Weiterer
gewichtiger Vorteil von Change-Mana-
gement ist, dass die Betroffenen – also die



Thomas Reist
 Betriebsökonom FH,
 dipl. Controller SIB, EOQ
 Quality Auditor, EOQ TQM
 Leader, EFQM Assessor, SAQ
 Business Excellence Coach®.

Im Gesundheitswesen wie in der Verwaltung macht der Unternehmensberater Thomas Reist mit fester Stimme und manchmal auch mit aufgestrecktem Zeigefinger auf die vorhandenen Schwächen aufmerksam. Im Gespräch erweist sich der Change- und Knowledge-Management-Guru als vorsichtiger, ausgeglichener Zeitgenosse. Er fördert den Wandel und hält an traditionellen Werten fest.

Redaktion ISO-INDEX: Die Mitarbeitenden finden dank Change-Management also mehr Befriedigung in ihrer Arbeit. Sie sind freier und treffen selbst Entscheidungen. Sind die Mitarbeitenden damit aber nicht auch gleichzeitig überfordert?

Thomas Reist: Heutzutage wird zu häufig schwarz gemalt. Sehr viele Mitarbeitende fühlen sich durch das von der Managementebene gelebte Change-Management wie befreit und gehen in Ihrem Job auf. Nur ein kleiner Prozentsatz an Mitarbeitenden ist mit seinem Job unzufrieden, weil er sich überfordert fühlt. Einige wenige gibt es selbstverständlich immer, die noch nicht so genau wissen, was sie von der «neuen Sache» halten sollen.



Redaktion ISO-INDEX: In welche Bereichen haben Sie Change-Management bereits erfolgreich eingeführt?

Thomas Reist: Aus der Privatwirtschaft lassen sich Projekt aus der Banken- und der Elektronikbranche zitieren; aus dem öffentlich-rechtlichen Bereich Transportunternehmungen, kantonale Ämter der Energiewirtschaft und Bildungsinstitutionen.



Redaktion ISO-INDEX: Wenn Sie Ihren Kunden erläutern, wie man TQM-Systeme und Change-Management-Systeme zum laufen bringt, zitieren Sie oft das Medium Internet. Ist die Fernberatung bereits Wirklichkeit?

Thomas Reist: Ganz sicher nicht. Wir werden auch in Zukunft beides brauchen: das Internet und das persönliche Gespräch. Allerdings versuchen wir das Internet für das «Lernen auf Distanz» einzusetzen. Trotz Internet lässt sich aber vieles nur auf persönlicher Ebene, im Gespräch behandeln. Sie müssen schliesslich auch Vertrauen bilden – und das schaffen Sie via Datenautobahn kaum.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – genau dort abgeholt werden können, wo sich diese im betrieblichen Entwicklungsprozess befinden.



Redaktion ISO-INDEX: Sie legen in Ihrer Arbeit das Schwergewicht auf die stetige Veränderung und Aufbrechung gefestigter Strukturen. Das sind grosse Herausforderungen, welche da auf die betroffenen Entscheidungsträger in den Institutionen zukommen.

Thomas Reist: Change-Management hat nicht nur mit der Initiierung von Veränderungen zu tun. In diesem Sinne gebe ich Ihnen recht – es kommen noch viele Faktoren dazu, zusätzliche Anforderungen auch. Das Umsetzen der Strategie erfordert immer die Veränderung von Strukturen, oftmals die Einführung von IT-Systemen und die Änderung von Verhaltensweisen. Die betroffene Management-Etage muss sich mit Begriffen wie Einigkeit, Glaubwürdigkeit und Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit auseinandersetzen. Viele Manager tun sich damit schwer.



Redaktion ISO-INDEX: Wieso sind Ihrer Meinung nach Veränderungen so schwer initiierbar? Und warum verstricken sich Organisationen immer wieder in die gleichen Muster von Strategien und Strukturen?

Thomas Reist: Erlauben Sie mir, schlagwortartig auf die Frage zu antworten: Organisationsblindheit, Konservatismus, Angst, mangelndes Durchsetzungsvermögen und das politische Umfeld haben wir immer wieder als Schlüsselantworten herauskristallisiert auf die Frage: Wieso hat es nicht funktioniert? Unsere langjährigen Erfahrungen zeigen leider, dass es immer wieder dieselben Faktoren sind, welche Strukturen zementieren.

Redaktion ISO-INDEX: Der Change-Management-Ansatz stützt sich auch auf das Gedankengut der Evolution? Der Stärkere wird also überleben. Ist dieses theoretische Fundament noch zeitgemäss?

Thomas Reist: Kern des Gedankengutes der Evolution sind kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Um genau das geht es auch bei Change-Management.



Redaktion ISO-INDEX: Change-Management soll nicht bloss Umorganisation bedeuten. Welche Argumente überzeugen Entscheidungsträger zusätzlich, sich mit Change-Management auseinander zu setzen?

Thomas Reist: Sie können Change-Management als internes Impulsprogramm betrachten. Richtig gelebtes Change-Management fördert die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit, gibt eine klare Stossrichtung vor, zielt auf mentale Veränderungen, erleichtert Diversifizierungen und verpflichtet die Entscheidungsträger permanent auf den Wandel zu fokussieren. Dadurch wird das Management vom Barrierenbauer zum «Enabler» – quasi zum Förderer einer prosperierenden Unternehmung.



Redaktion ISO-INDEX: Motiviert Change-Management auch die Mitarbeitenden und nicht nur das Management?

Thomas Reist: Wenn ich mit Mitarbeitenden diskutiere, so kommt mir immer zu Ohren, dass es den Leuten nach der Implementierung von Change-Management mehr Spass macht zu arbeiten als vorher. Oftmals werden die Argumente der wegfallenden Überwachung und der jetzt auf alle übertragenen Verantwortung ins Feld geführt.

Interview von ISO-Index mit Thomas Reist (damals geschäftsführender Partner der Qualinet Consulting AG).

Qualinet Consulting AG
 Scheibenstrasse 29
 3000 Bern 22
 Tel. +41 31 332 58 28
 Fax +41 31 331 90 20
 E-mail: bern@qualinet.ch
 home-page: www.qualinet.ch

ISO-Zert. 9001