

## Aufgabenplanung

# Veränderungsprozesse scheitern an fehlender Methodik

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



21.01.2013 – Change Management scheitert an der Basis. Denn Führungskräfte wissen nicht, wie sie neue Vorgaben umsetzen sollen. Sie wurschteln sich durch. Ein Praxisbeispiel zeigt, wie eine Methodik eingesetzt wird und zu Ergebnissen führt.

**Schlagnorte:** Change Management, Veränderung, Aufgabenplanung, Mitarbeiterführung, Planungswerkzeug

©paperboat1983 - Fotolia.com

---

Es ist mittlerweile eine unbestrittene Tatsache, dass der Unternehmenserfolg heute entscheidend davon abhängt, wie schnell und wie gut Veränderungsprozesse realisiert werden. Letztlich betreffen Veränderungsprozesse immer die Verantwortungsbereiche des mittleren Managements, denn diese Führungskräfte müssen Veränderungsziele zusammen mit den Mitarbeitern konkret erreichen. Hier verändern sich Arbeitsstrukturen, Arbeitsinhalte, Arbeitsmethoden oder Arbeitsprozesse, hier wirken sich Entscheidungen zu Personalreduzierung aus, hier soll sich Verhalten ändern, hier soll Strategie zur Realität werden.

In Produktionsbereichen werden Veränderungsprozesse mit viel Aufwand geplant. In anderen Unternehmensbereichen wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte das schon regeln werden. Weil die Komplexität dieser Führungsaufgabe völlig unterschätzt wird, ist das Scheitern vorprogrammiert. Ein auf alle Unternehmensbereiche übertragbares Praxisbeispiel zeigt, warum diese Führungsaufgabe so komplex ist und wie man sie mit geeigneter Methodik in den Griff bekommt.

## Von der Bestellabwicklung zur Wertschöpfung

Eine Einkaufsabteilung in einem mittelständischen Unternehmen sollte ihren „Charakter“ verändern. Im Mittelpunkt sollten nicht mehr die klassischen Funktionen einer „Bestellabwicklungsabteilung“ stehen. Der Wertschöpfungsbeitrag des Einkaufs sollte gesteigert werden. Materialgruppenmanagement und Lieferantorientierung sollten mehr Gewicht bekommen um die Einkaufskosten zu optimieren, die Lieferqualität zu verbessern und die Liefersicherheit zu steigern. Ein wirklich grundlegender Veränderungsprozess. Dieser Prozess wurde durch einen Coach begleitet, der den „Blick von außen“ einbrachte.

Im ersten Schritt erfassten der Abteilungsleiter und die fünf Mitarbeiter mit einem Instrument ihre aktuellen Hauptaufgaben und die Detailaufgaben sowie den Zeitaufwand für die Bearbeitung. Die Ergebnisse wurden durch die Führungskraft und den Coach zusammengefasst und in eine Aufgabenverteilungsmatrix übertragen, die in der folgenden Abbildung 1 wiedergegeben ist. Weil in der Abteilung zwei Mitarbeiter Teilzeitstellen (jeweils 50 Prozent) besetzten, verfügte die Führungskraft über eine Personalkapazität von 400 Prozent, also vier Personenjahre.

	Hauptaufgaben / Projekte des Bereichs <b>Ist-Situation</b>	MitarbeiterInnen					Führungskraft	Gesamtzeit nur Mitarbeiter
		Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter C	Mitarbeiter D	Mitarbeiter E		
		Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %		
1	Kaufteile disponieren, Bestellungen abwickeln	35	17	45	15		5	112,0
2	Termine überwachen, Termineinhaltung sichern		15	30	10		5	55,0
3	Stammdaten pflegen	5	5	10	10			30,0
4	Administrative Tätigkeiten durchführen	50	3	5	2	5		65,0
5	Beschaffungsmarkt analysieren, Entwicklungstrends verfolgen						10	
6	Materialgruppen managen (Beschaffungsstrategien umsetzen)						10	
7	Geeignete Lieferanten finden, entwickeln		2			80	25	82,0
8	Lieferantenkontakt	10		10	10		10	30,0
9	Einkaufskosten, -prozesse optimieren				3	5	20	8,0
10	Projektarbeiten		8				5	8,0
11	Weiterbildung, Team- und Organisationsentwicklung					10	5	10,0
12	Führungsaufgaben als Führungskraft						5	
Gesamtzeit muss jeweils 100% ergeben bzw. bei Teilzeit entsprechend weniger		100,0	50,0	100,0	50,0	100,0		400,0
							100,0	500,0

Abbildung 1: Ist-Situation der Arbeitsinhalte und der Arbeitsverteilung

## Schwachstellen und Risiken im bisherigen Arbeitsablauf

Diese methodengestützte Ist-Analyse brachte zum Teil überraschende Ergebnisse und verdeutlichte sofort Schwächen und Risiken der Abteilung:

- 2,6 Personenjahre, also mehr als 50 Prozent der gesamten Personalkapazität sollen in Bestellabwicklung, Terminüberwachung Stammdatenpflege und Administration „investiert“ sein.
- 0,82 Personenjahre sollen in Lieferantensuche investiert sein, wobei Mitarbeiter E davon allein 0,8 Personenjahre abdeckt, also möglichst nicht krank werden oder kündigen sollte, denn für diese Aufgabe ist er „Monopolist“.
- Die Führungskraft führt entscheidende „Wertschöpfungsaufgaben“ selbst durch und hat das unter anderem als Ursache der eigenen Überbelastung erkannt.
- Bei der Erfassung der geschätzten Zeitanteile wurde deutlich, dass keine validen Daten über den wirklichen Zeitaufwand vorliegen und nur vermutet werden kann, ob der Zeitaufwand für die Arbeitsmenge notwendig ist.
- Bei der Analyse der administrativen Tätigkeiten kam heraus, dass in der Abteilung Aufgaben durchgeführt wurden, die eigentlich in andere Abteilungen gehörten.

## Aufgaben neu verteilen

Auf der Basis der Erwartungen seines Vorgesetzten erarbeitete der Abteilungsleiter eine aus seiner Sicht notwendige und realistische Neuverteilung der Kapazitäten, um die Forderung nach höherer Wertschöpfung zu erfüllen. Sie ist in der folgenden Abbildung 2 wiedergegeben. Der Strategiewechsel von einer „Bestellabteilung“ zu einer „Wertschöpfungsabteilung“ und die geplante Kapazitätsverschiebung sollen durch die eingefügten Zeilen deutlicher werden.

	<b>Hauptaufgaben/Projekte zur Zielerreichung - Planung der Aufgabenverteilung - ZUKUNFT</b>	<b>Gesamtzeit nur Mitarbeiter Ist-Situation</b>	<b>Gesamtzeit nur Mitarbeiter Zukunft</b>	<b>Gesamtzeit Führungskraft Ist-Situation</b>	<b>Gesamtzeit Führungskraft Zukunft</b>
1	Kaufteile disponieren, Bestellungen abwickeln	112,0	20,0	5,0	
2	Termine überwachen, Termineinhaltung sichern	55,0	10,0	5,0	
3	Stammdaten pflegen	30,0	20,0		
4	Administrative Tätigkeiten durchführen	65,0	10,0		
	<b>Kennzeichen einer "Bestellabteilung"</b>	<b>262,0</b>	<b>60,0</b>	<b>10,0</b>	
5	Beschaffungsmarkt analysieren, Entwicklungstrends verfolgen		25,0	10,0	10,0
6	Materialgruppen managen (Beschaffungsstrategien umsetzen)		50,0	10,0	10,0
7	Geeignete Lieferanten finden, entwickeln	82,0	100,0	25,0	25,0
8	Lieferantenkontakt	30,0	50,0	10,0	10,0
9	Einkaufskosten, -prozesse optimieren	8,0	70,0	20,0	25,0
	<b>Kennzeichen "Wertschöpfungsabteilung"</b>	<b>120,0</b>	<b>295,0</b>	<b>75,0</b>	<b>80,0</b>
10	Projektarbeiten	8,0	20,0	5,0	5,0
11	Weiterbildung, Team- und Organisationsentwicklung	10,0	25,0	5,0	5,0
12	<b>Führungsaufgaben als Führungskraft</b>			5,0	10,0
		<b>400,0</b>	<b>400,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Abbildung 2: Neuverteilung der Kapazitäten

Der Hinweis des Coachs, dass zum Beispiel die Reduzierung der Kapazität bei der Aufgabe „Kaufteile disponieren, Bestellungen abwickeln“ von 1,12 auf 0,2 Personenjahre doch recht unrealistisch erscheine, wurde mit dem Hinweis auf ein IT-Programm gekontert, das „immer noch unbenutzt im Schrank liege“ (Als zwei Jahre später die Ergebnisse des Veränderungsprozesses überprüft wurden, hat sich das Einsparpotenzial durch den IT-Einsatz nahezu bestätigt.). Abbildung 3 zeigt die erste Version des Plans, mit dem der Abteilungsleiter die neue Verteilung der Kapazitäten umsetzen wollte. Hier wird die ganze Komplexität von Veränderungsprozessen besonders deutlich.

Hauptaufgaben/Projekte zur Zielerreichung - Planung der Aufgabenverteilung - ZUKUNFT	MitarbeiterInnen						Führungskraft	Gesamtzeit nur Mitarbeiter	Gesamtzeit Ziel aus Kapazitätsplanung				
	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter C	Mitarbeiter D	Mitarbeiter E								
	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %								
1 Kaufteile disponieren, Bestellungen abwickeln	5	5	5	5			20,00	20,00					
2 Termine überwachen, Termineinhaltung sichern	10						10,00	10,00					
3 Stammdaten pflegen	5	5	5	5			20,00	20,00					
4 Administrative Tätigkeiten durchführen	10						10,00	10,00					
5 Beschaffungsmarkt analysieren, Entwicklungstrends verfolgen	10		5		10	10	25,00	25,00					
6 Materialgruppen managen (Beschaffungsstrategien umsetzen)	15		20		15	10	50,00	50,00					
7 Geeignete Lieferanten finden, entwickeln	15	10	20	15	40	25	100,00	100,00					
8 Lieferantenkontakt	10	5	10	5	20	10	50,00	50,00					
9 Einkaufskosten, -prozesse optimieren	15	10	25	10	10	25	70,00	70,00					
10 Projektarbeiten		10	5	5		5	20,00	20,00					
11 Weiterbildung und Organisationsentwicklung	5	5	5	5	5	5	25,00	25,00					
12 Führungsaufgaben als Führungskraft						10							
							400,00	400,00					
Gesamtzeit muss jeweils 100% ergeben bzw. bei Teilzeit entsprechend weniger							100,00	50,00	100,00	50,00	100,00	400,00	Gesamtzeit ohne FK
							100,00	500,00	Gesamtzeit mit FK				

Abbildung 3: Zukünftige Situation der Arbeitsinhalte und Arbeitsverteilung

### Veränderungen werden in Lernschritten geplant

Die beste und machbare Kombination von Hauptaufgaben, von der neuen Kapazitätszuteilung pro Hauptaufgabe und von der maximal möglichen Kapazität pro Mitarbeiter – hier entweder 100 Prozent oder 50 Prozent – kann nicht in einem Wurf gelingen. Dazu sind zu viele Informationen gleichzeitig zu berücksichtigen, und deshalb sind mehrere Schritte notwendig.

So verteilte der Abteilungsleiter zuerst die Kapazitäten pro Hauptaufgabe, damit sie der Planung entsprachen und seine Wünsche zur Delegation berücksichtigt wurden. Bei der Aufgabe „Kaufteile disponieren, Bestellungen abwickeln“ verteilt er jeweils 5 Prozent auf alle Mitarbeiter, die diese Aufgabe bisher schon durchgeführt haben, um auf die Gesamtkapazität von 20 Prozent für diese Aufgabe zu kommen. Da zum Beispiel der Mitarbeiter A bei der Erfassung der Ist-Situation berichtete, dass er 35 Prozent seiner Arbeitszeit mit dieser Aufgabe beschäftigt ist, wurden hier 30 Prozent Kapazität frei, die auf andere Aufgaben verteilt werden konnten.

Der Abteilungsleiter muss also simulieren und ausprobieren. Das ist im Kopf keinesfalls möglich und auf einem Blatt Papier äußerst mühsam. Es erfordert ein IT-gestütztes Planungswerkzeug.

### Veränderungen erfordern Komplexitätsreduktion

Abbildung 3 stellt das erste Ergebnis dar, wie der zukünftige gesamte Kapazitätsplan (Bedarf) mit den vorhandenen

Kapazitäten der Mitarbeiter rein rechnerisch erfüllt werden kann. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Datenbasis für die Kapazitätseinschätzungen der Mitarbeiter, aber auch für die zukünftige Kapazitätsplanung unsicher ist. Selbst wenn mit viel Zeit und Geld die Datenbasis verbessert würde, sind es erst einmal Hilfsinformationen, denn nun muss die Führungskraft Fragen beantworten, die aus einer schwierigen Führungsaufgabe eine sehr komplexe machen:

- Welche Aufgabenverteilung im Team ist sinnvoll (Monopolisten), gleichzeitig produktiv und auch noch machbar?
- Was bedeutet das für die Arbeitsprozesse?
- Haben die Mitarbeiter die Fähigkeiten, die neuen Aufgaben erfolgreich zu realisieren oder haben sie zumindest das Potenzial dafür?
- Welche Qualifizierungsmaßnahmen pro Mitarbeiter sind notwendig?
- Wollen die Mitarbeiter sich verändern?

Die Führungskraft muss die Antworten auf solche Fragen selbst herausfinden und erarbeiten. Damit die Lösung machbar und nachvollziehbar wird, sind drei Aspekte besonders wichtig – und hilfreich:

### **Aufgaben delegieren**

Wie in Abbildung 3 ersichtlich hat der Abteilungsleiter schon im ersten Schritt, ohne Einfluss durch den Coach, bei jedem Mitarbeiter Entwicklungsmaßnahmen eingeplant. Außerdem plant er für seine Führungsarbeit statt 5 nun 10 Prozent Zeit ein. Ihm ist klar geworden, dass er mehr Zeit für Akzeptanzaufbau und Unterstützung benötigt. Diese Zeit muss er irgendwo einsparen, zum Beispiel durch Delegation von anderen Aufgaben. Die Methodik fördert also Denkprozesse allein durch die systematische Darstellung und „Visualisierung“.

### **Abläufe und Zusammenhänge visualisieren**

Die Visualisierung ist der Schlüssel zur Komplexitätsreduktion, denn die Zahl der zu berücksichtigenden Informationen ist erheblich, und alle Entscheidungen sind miteinander verknüpft. Das kann im Kopf unmöglich verarbeitet werden. Dem Abteilungsleiter wurde klar, dass Mitarbeiterkapazitäten und Mitarbeiterfähigkeiten die Engpässe für den Erfolg der Strategieveränderung sind. Mit der Matrix hatte er ein Bild oder Modell der Abteilung vor Augen, um nun über die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter nachzudenken und erfolgversprechende und machbare Kombinationen von Aufgaben und Personen zu simulieren. Auf dieser Basis konnte er begründbare Personalentscheidungen treffen.

### **Veränderungen selbst umsetzen**

Bei grundsätzlichen Strategieveränderungen sind sicherlich Feedback und Unterstützung eines erfahrenen Coachs sehr hilfreich. Kleinere Anpassungsmaßnahmen werden aber häufig ausgelöst durch zusätzliche Aufgaben, Mitarbeiterwechsel, Elternzeit etc. Gerade leistungsorientierte Mitarbeiter erwarten herausfordernde Arbeitsinhalte, die Entwicklungsperspektiven bieten. Organisatorische oder personelle Veränderungen bieten die Chance, Aufgaben oder Projekte gezielt neu zu verteilen. Diese Veränderungen sollte die Führungskraft fundiert selbst vornehmen können. So kann sie konkret die Arbeitsmotivation steigern, die Bindung an das Unternehmen erhöhen und das eigene Führungsverhalten verbessern, weil die Führungsinhalte stimmen. Dazu benötigen Führungskräfte aber diese Managementmethodik, die mit Know-how zur Strategieumsetzung, Aufgabenstrukturierung, Potenzialeinschätzung und Weiterbildung verknüpft sein muss. Und das ist heute trainierbar.

### **Veränderungen erfordern Mitarbeiterintegration und Vorgesetztenunterstützung**

Der klassische Hinweis, dass Veränderungsprozesse am Widerstand der Betroffenen scheitern, wirft weitere Fragen auf:

- Wie können Mitarbeiter davon überzeugt werden, dass Veränderungen notwendig sind?

- Wie können sie in den Planungsprozess integriert werden, damit sie ihr Know-how einbringen, den Plan akzeptieren und mit umsetzen?
- Wie wird die Unterstützung des Vorgesetzten erreicht?

Hier reichen mitreißende Reden über Visionen und Versprechungen nicht aus. Damit werden nur Gerüchte und Vorbehalte produziert, denn erstens kommt es anders und zweitens als man denkt beziehungsweise gehört hat. Konkretes Handeln ist gefordert: Wenn der Abteilungsleiter den aus seiner Sicht besten machbaren Plan für die zukünftige Arbeitsverteilung erarbeitet und Folgemaßnahmen abgeleitet hat, dann kann er die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbeziehen: mit der Matrix zur Ist-Situation – in die Mitarbeiterinformationen eingeflossen sind – und der Matrix mit seinem Vorschlag zur zukünftigen Arbeitsverteilung.

Jetzt können Plan und Konsequenzen konkret diskutiert werden. Die Interessen der Mitarbeiter können berücksichtigt werden, wenn dadurch der Plan besser oder akzeptabler wird. Der Anteil der Gesamtkapazität pro Aufgabe muss aber eingehalten werden. Dabei können KPIs (Key Performance Indicators) definiert werden, um die Erfolgskriterien pro Aufgabe zu beschreiben und um den Kapazitätsbedarf besser einzuschätzen.

Der Vorgesetzte kann ebenfalls mit der Methodik überzeugt werden, dass die Zielvorgaben umgesetzt werden, wie die Ziele erreicht werden sollen und welcher Aufwand nötig ist, denn jeder Veränderungsprozess kostet Zeit und Geld. Ein konkreter Plan schafft Vertrauen. Das hat sich auch in diesem Praxisbeispiel gezeigt. Der Abteilungsleiter bekam die Mittel und insbesondere die Zeit, diesen Veränderungsprozess zu realisieren. Der Plan wurde mit Maßnahmen umgesetzt, deren Ergebnisse insbesondere messbar und zeitlich klar formuliert waren. Schon im ersten Jahr wurden wesentliche Kriterien einer „Wertschöpfungsabteilung“ erfüllt.

## Fazit

Die Komplexität von Veränderungsprozessen macht also Methodik zwingend erforderlich. Diese Methodik sichert eine ausreichende Analyse der Ist-Situation, beschreibt die erwünschte Situation in der Zukunft, unterstützt das Finden des besten realistischen Weges, visualisiert die Pläne und steuert die Umsetzung. Die Alternative dazu ist Durchwurschteln.

### Planungsmethodik Manager Performance Map

Die Planungsmethode, mit der in diesem Beispiel gearbeitet wurde, ist Teil der Manager Performance Map. Sie finden auf [business-wissen.de](http://business-wissen.de) dieses Werkzeug im Handbuch und im Shop sowie als Seminar:

### Personaleinsatzplanung

In dieser Lösungshilfe stellen wir das Instrument der "Manager Performance Map" vor. Sie vereinfacht alle Prozesse, verbessert Entscheidungen und sichert kooperatives Führungsverhalten.

### Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

In der ersten Führungsposition erfolgsbestimmende Fähigkeiten mit innovativer Lern- und Umsetzungsmethodik in den Griff bekommen

Über den Autor

**Dr. Wolfgang Schröder**



Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Anschrift Dr. Wolfgang Schröder  
PERSONAL-SYSTEME  
Genkeler Str. 47  
58540 Meinerzhagen

Tel. 02354 - 6566

E-Mail [Dr.W.Schroeder@t-online.de](mailto:Dr.W.Schroeder@t-online.de)

Web [www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)