

## ■ Fallstudie: Strategische Veränderungsprozesse gestalten

# Veränderungsprozesse durch intelligente Mitarbeiterereinbindung zielführend steuern

## ■ Herausforderungen

Je länger Organisationen notwendige Veränderungen aufschieben, desto aufwändiger werden die erforderlichen Anpassungen. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, müssen Mitarbeiter und relevante Interessengruppen effektiv in den Prozess eingebunden werden. Vor allem bei der strategischen Neuausrichtung stehen Organisationen dabei oft vor folgenden Herausforderungen:

- Knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen
- Widerstände gegen Veränderungen bei Mitarbeitern und Interessengruppen
- Ungenügende Kommunikation zwischen unterschiedlichen Organisationsbereichen („Silodenken“)
- Zielkonflikte durch unterschiedliche Interessenlagen und Zielgruppen

## ■ Ergebnisse Fallstudie „Strategische Veränderungsprozesse gestalten“

Mit einem analytisch-interaktiven Ansatz begleitete das Decision Institute den strategischen Wandel in einer Abteilung einer deutschen Staatskanzlei. Durch das Verfahren konnten Veränderungsinitiativen sorgfältig analysiert und Expertise auf allen Organisationsebenen systematisch integriert werden. Dies führte zu:

- einem beschleunigten Wandelprozess, in dem knappe Budget- und Zeitressourcen transparent priorisiert wurden
- einem besseren Ausrichten der Organisation auf explizit formulierte Ziele

- einer erhöhten Umsetzungschance des Veränderungsprogramms durch strukturiertes Einbinden der strategisch-politischen Perspektive der Leitungsebene sowie der Fachexpertise von Mitarbeitern

*„Konsequente Verwaltungsmodernisierung erfordert mehr Kreativität und Motivation auf allen Ebenen. Das Decision Institute hat unser Haus durch eine Kombination aus systematischer Analyse und nachhaltiger Einbindung von Mitarbeitern strategisch weitergebracht. Ein innovativer, wertschaffender und sehr empfehlenswerter Ansatz.“*

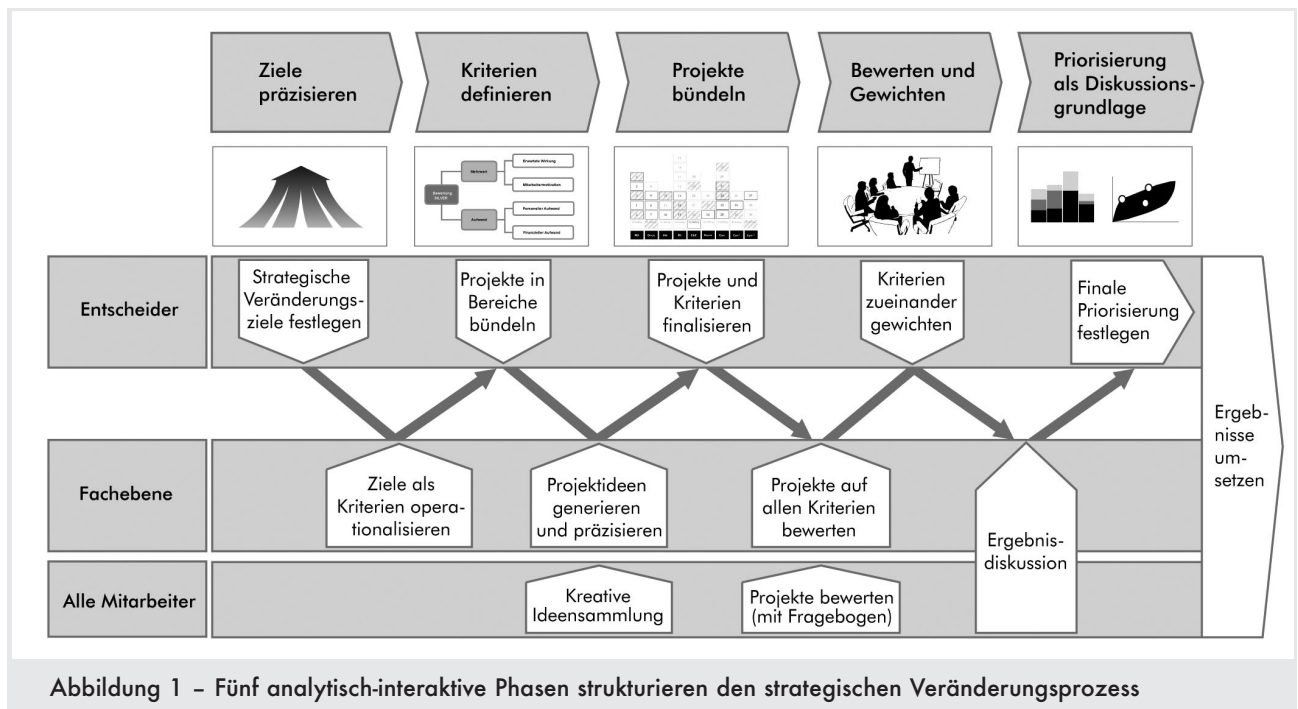
*– Tim Arnold, Leiter der Vertretung des Landes Nordrhein-Westfalen beim Bund*

## ■ Herangehensweise

Ein Team des Decision Institute unterstützte Leitung und Mitarbeiter der Organisation dabei, die Aktivitäten eines Veränderungsprogramms zu formulieren und zu priorisieren, die bereichsübergreifende Kommunikation zu fördern und die Umsetzung des strategischen Wandels in der Startphase zu begleiten. Dabei war der AIDA<sup>1</sup>-Ansatz die Basis für einen intelligenten Entscheidungsprozess, der es Leitung und Mitarbeitern ermöglichte, systematisch strategische Prioritäten zu entwickeln. Dies erhöhte das Verständnis für die Herausforderungen des Wandels und verstärkte das Engagement für gemeinsames Handeln.

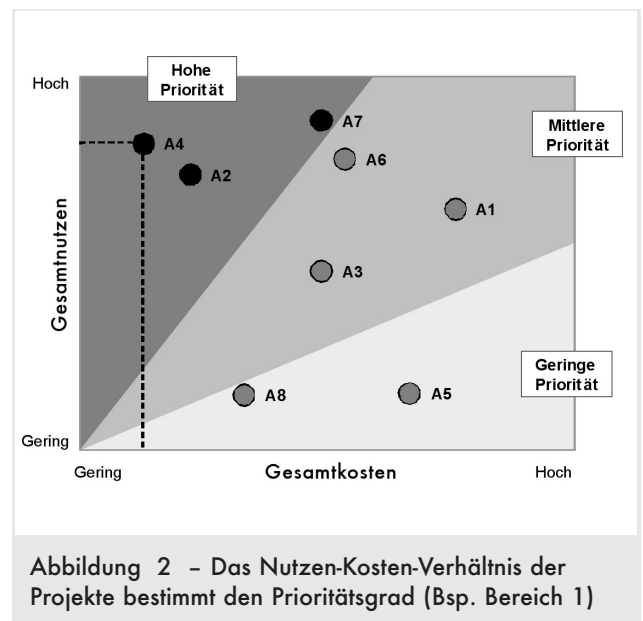
Der AIDA-Ansatz umfasst eine analytische Komponente – IT-gestützte Entscheidungsmodelle – und eine interaktive Komponente – sogenannte „Entscheiderkonferenzen“. Diese ermöglichen einen ziel-

<sup>1</sup> Analytic-Interactive Decision Analysis (AIDA)



führenden Prozess der Prioritätensetzung unter Beteiligung von Leitungs- und Fachebenen (s. Abb.1).

Das Resultat war eine priorisierte Reihenfolge von Veränderungsprojekten in allen Arbeitsbereichen. Basierend auf dem Nutzen-Kosten-Verhältnis wurden die Projekte in jedem Arbeitsbereich in drei Prioritätskategorien eingeteilt (s. Abb. 2, beispielhaft für einen Bereich). Daraus ergaben sich folgende strategische Einsichten: Einige Projekte leisten viel Nutzen bei relativ geringen Kosten (z.B. Projekt A4) und tragen damit stark zur Zielerreichung der Organisation bei. Andere weisen ein ungünstiges Nutzen-Kosten-Verhältnis auf – sie werden daher erst später oder gar nicht umgesetzt (z.B. Projekt A5). Die Prioritätsstufen dienen dazu, begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen sinnvoll auf die Veränderungsprojekte zu verteilen.



### Über das Decision Institute

#### Kontakt:

DI Consulting GmbH  
Karl-Liebknecht-Str. 5 | 10178 Berlin | Deutschland

E-Mail: [info@decisioninstitute.eu](mailto:info@decisioninstitute.eu)

Tel: +49 (0)30-700 140 362

[www.decisioninstitute.eu](http://www.decisioninstitute.eu)

Das Decision Institute unterstützt Organisationen aus dem privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor, Entscheidungsprozesse intelligent zu organisieren. Wir unterstützen unsere Kunden, strategische Alternativen abzuwägen, knappe Ressourcen zielführend zu priorisieren und Mitarbeiter effektiv in Entscheidungsprozesse einzubinden. Mit unseren Ansätzen lässt sich die Ressourceneffizienz („value-for-money“) um durchschnittlich 25 Prozent<sup>2</sup> steigern.

<sup>2</sup> Nach einer Analyse der LSE Decision Capability Group auf der Basis von rund 70 Anwendungen 1985-2002