

HRM2 und Changemanagement: Von der Krux einer weitgehend vorgegebenen Veränderung

Sandra Sieber-Zysset, lic.oec.HSG, Inhaberin der Sieber ConSOULting, Zürich

«HRM2 kommt! Jetzt wissen wir es. Am 20. April 2015 hat der Kantonsrat das neue Gemeindegesezt erlassen. Die Referendumsfrist ist unbenutzt abgelaufen. Voraussichtlich tritt das neue Recht auf den 1. Januar 2018 in Kraft. Die neue Rechnungslegung muss damit auf den 1. Januar 2019 eingeführt werden.»

EDITORIAL

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen

Die vorliegende Drehscheibe befasst sich einmal mehr mit der neuen Rechnungslegung. Diesmal aber nicht auf der fachlichen Ebene. Unser Hauptartikel befasst sich mit dem Thema Veränderungsmanagement und zeigt auf, dass es bei der Einführung der neuen Rechnungslegung neben fachlichen und organisatorischen Aspekten auch andere Betrachtungsweisen zu berücksichtigen gilt.

Mit dem Thema Veränderungsmanagement muss sich auch der Vorstand des VZF befassen. Nach einer Phase der Kontinuität gibt es im Vorstand des VZF Veränderungen. Ruedi Keller tritt nach achtjähriger Tätigkeit als Vorstandsmitglied zurück. Ich danke ihm bereits an dieser Stelle für sein grosses Engagement. Seit dem 1. Januar 2016 darf ich die Finanzverwaltung der Stadt Zürich leiten. In dieser Funktion ist es mir nicht mehr möglich, genügend Zeit für das Präsidium des VZF aufzubringen. Ich stelle mein Amt deshalb nach sechsjähriger Tätigkeit an der GV 2016 zur Verfügung, werde aber weiterhin im Vorstand des VZF verbleiben. Gespräche über die Nachfolge laufen. Ich bin zuversichtlich, dass der Vorstand an der GV eine neue Präsidentin oder einen neuen Präsidenten zur Wahl vorschlagen kann. Das Amt des VZF-Präsidenten hat mir immer viel Freude bereitet. Der Kontakt mit Mitgliedern, Verbänden und kantonalen Amtsstellen sowie die Arbeit im Vorstand habe ich immer als sehr bereichernd empfunden. Trotzdem glaube ich, dass eine Veränderung an der Spitze des Verbandes dem VZF gut tut und sich daraus neue Chancen ergeben.

Rund die Hälfte der Mitglieder des VZF nimmt an unserer Generalversammlung teil. Ich hoffe auch in diesem Jahr auf zahlreiche Teilnehmende an der Generalversammlung vom 26. Mai 2016 in Winterthur.

Euer Präsident
Thomas Kuoni

Diese Zeilen wurden in der letzten Ausgabe an die Leserinnen und Leser der Drehscheibe gerichtet. Und damit wurde noch mal in aller Deutlichkeit offenkundig, HRM2 und die damit verbundenen Veränderungen sind definitiv in einem gegebenen zeitlichen Rahmen absehbar. Bei den einen Gemeinden ist der Veränderungsprozess vielleicht schon beinahe durch und das «Schlimmste» überstanden, andere hatten vielleicht immer noch die Hoffnung, von dieser doch aufwändigen Umstellungsarbeit verschont zu bleiben.

Das Ziel dieses Artikels ist es, Sie näher an das Thema Veränderungsmanagement heran zu führen, Sie für Themen wie

«Widerstand» und «Emotionen» zu sensibilisieren und Ihnen auf dem Weg zur zielgerichteten und geplanten Realisierung Ihres HRM2-Prozesses Mut zu machen. Es wäre aber vermessen zu meinen, in einem solch kurzen Artikel könne die volle Dynamik des Prozesses erfasst werden. Vielmehr wird auf einige vereinfachende Modelle als Erklärungsansatz zurückgegriffen, um einzelne mögliche Veränderungsdynamiken zu erläutern.

Der Spruch «Nichts ist so konstant wie die Veränderung» ist heute Allgemeingut, auch dass dabei oft eine gewisse Resignation mitschwingt.

Im nächsten Abschnitt werden einige



Abb. 1: aus Abenteuer Change Management, S. 202

Grundlagen des Changemanagements aufgegriffen und mit anstehenden Herausforderungen der Einführung des HRM2 verknüpft. In einem weiteren Abschnitt wird der Versuch unternommen, zu ausgewählten Themen Hilfestellung für das Führen des Veränderungsprozesses HRM2 zu formulieren.

Changemanagement, der typische Verlauf und die emotionale Achterbahn

- a) Ein erfolgreicher Change Prozess folgt gemäss gängiger Theorie einer Drei-Schritte-Logik:
 1. Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses für die Ausgangslage: «Warum sollen wir etwas verändern?»
 2. Entwickeln eines attraktiven Zukunftsbildes: «Wohin sollen wir uns entwickeln?»
 3. Ausarbeiten eines massgeschneidereten Wegs, um die Organisation vom IST zum SOLL zu bringen.

Eine sich aus dieser Drei-Schritte-Logik aufdrängendes Thema bei der Umsetzung von HRM2 könnte im oben beschriebenen Weg vom IST zum SOLL liegen. Es scheint im HRM2 Prozess Vieles vorgeben zu sein: es gibt ausgearbeitete Zeitpläne / Vorgehensvorschläge / Hilfsmittel und Vorgaben. Dadurch kann der Eindruck entstehen, dass den Gemeinden eigentlich NICHTS mehr zu Planen und Gestalten bleibt, sondern «einfach» der Ablaufplan XY zur Hand genommen werden muss / kann und auf geht's. Kopf über in die Veränderung!

Betrachtet man all die vorhandenen Hilfsmittel des Gemeindeamts oder auch die Menge an Informationen, die zum Thema verfügbar sind, vergisst man als Verantwortlicher leicht, dass es bei der Einführung von HRM2 trotz aller gegebener Rahmenbedingungen um einen auf die Gemeinde zugeschnittenen Veränderungsprozess gehen soll. D.h. die Auseinandersetzung mit den spezifischen Bedürfnissen der

Gemeinde, das Erkennen des Gestaltungspotentials sind auch bei einem von aussen initiierten Prozess zu evaluieren, wenngleich dies oft schwieriger zu bewerkstelligen ist als in einem selbstinitiierten Prozess.

Es stellen sich trotz allem Fragen wie: Wie finden Verantwortliche in dieser Vielfalt von Vorgaben eine für die Gemeinde stimmige Vision? Wie finden sie Verbündete, mit denen sie diese Vision teilen können? Wie kann ein auf die Gemeinde zugeschnittener Umsetzungsplan, mit dem sich alle identifizieren können, entstehen, wenn doch der Weg schon vorgegeben scheint? Es dürfte unter dem gegebenen Zeitdruck eine Herausforderung sein, den Mut zu haben und zu sagen «Stopp, ich brauche als Finanzverantwortlicher zuerst eine gemeinsame Vision, bevor wir uns auf den Weg machen können». Herausfordernd auch deshalb, weil das Wissen und das Verständnis für Finanzprozesse und -angelegenheiten in Gemeinden oft nicht sehr tief geht

und deshalb Aufklärungsarbeit notwendig sein dürfte. Das Fehlen einer gemeinsamen Grundlage, sei es des ISTs oder des SOLLs oder des Wegs dahin kann aber zu einer kräftezehrenden Geschichte in der Projektleitung werden, da damit gewisse Widerstände sozusagen «vorprogrammiert» sind.

- b) Veränderungen lösen unumgänglich emotionale Achterbahnen aus. Vom Widerstand und seiner Wirkung: Veränderungsprozesse werden von verschiedenen Akteuren in Organisationen unterschiedlich wahrgenommen. Die Initiatoren oder Verantwortlichen des Wandels handeln oft aus einer Perspektive, die von den vom Wandel Betroffenen nicht verstanden wird. Die folgende Darstellung beschreibt die emotionale Achterbahn, die gemeinhin mit Veränderungen einhergeht.

Betrachtet man diesen in der Regel zirkulär und repetitiv geschehenden Verlauf der Emotionen bei Verände-



Abb. 2: nach Vahs,D., S. 354

rungsprozessen, ist einerseits un-schwer zu erkennen, dass zunächst die Verantwortlichen selber gefordert sind, sich mit ihren eigenen Emotionen über, und Erwartungen an das Projekt HRM2, auseinander zu setzen. Es ist verständlich, dass ein solches Projekt, welches im Regelfall nicht von einem selber initiiert wurde, nicht nur Freude auslöst. Andererseits sind von den Projektleitenden im Umgang mit Widerstand vielfältige persönliche und methodische Kompetenzen gefordert. Die Begleitung und Unterstützung von «Betroffenen» kann auf der emotionalen Ebene und in der Zusammenarbeit sehr erschwerend wirken. Betrachtet man unter diesen Vorzeichen aktiven oder passiven Widerstand als ein «normales» Phänomen, unterstützt dies die Professionalität in der Leitung des Projekts und entlastet auf der Ebene von «persönlich nehmen» solcher Widerstände. Viel Arbeit also für HRM2 Verantwortliche bei der Klärung, Information und Begleitung von Betroffenen.



Abb. 3: aus Abenteuer Change Management, S. 116

Was kann ich als HRM2-Verantwortlicher tun?

Vereinfachende Ratschläge greifen in der Regel bei solch umfassenden Projekten wie HRM2 zu kurz. Trotzdem werden nachfolgend ein paar Ansatzpunkte für Projektverantwortliche aufgezeigt:

- **Genügend Zeit in die Projektvorbereitung und -planung investieren:** Die Projektplanung und das Entwickeln eines Wegs vom IST zum SOLL ist – wie bei allen Veränderungsprozessen – entscheidend. Deshalb ist es hilfreich, so früh wie möglich ein breit abgestütztes Team an HRM2-Bord holen, sei es der Gemeinbeschreiber, andere Abteilungsleitende, den Finanzvorstand. Gelingt es mit diesen Personen, eine HRM2 Vision zu entwickeln, ist das oft die halbe Miete. Fragen wie «was wollen WIR mit HRM2 erreichen»? «Was hilft UNS, wenn wir HRM2 aufgleisen»? «Welchen Nutzen wollen WIR daraus ziehen»? sind zu klären. Schliesslich möchte niemand das Szenario gemäss Abb. 3 erleben.
- **Informationen und Schulungen sind das A und O:** Um grundlegend von denselben Bildern und Begriffen ausgehen zu können, ist die Investition in Aufklärung und Schulung zum Thema HRM/Rechnungsführung und Controlling wertvoll. Diesen Schulungs- und Informationsbedarf rechtzeitig zu erken-

nen und anzugehen gehört zu einem der ersten Projektschritte, dessen kontinuierliche Fortsetzung unterstützt den Fortschritt nachhaltig.

- Eine **individuelle Auseinandersetzung der Projektverantwortlichen** mit den eigenen Haltungen und Wertungen und Einstellungen zum HRM2 Prozess scheint unabdingbar. Nur wer sich über die eigenen Gefühle/Bedürfnisse und Wertungen im Klaren ist, kann auch gezielt mit diesen umgehen und ist in der Lage, das Projekt nicht durch diese bestimmen zu lassen. Hier kann eine Reflexion mit Berufskollegen, ein Austausch mit anderen Abteilungsleitenden im Betrieb, evtl. sogar der Beizug einer externen Fachperson als Begleitung/als Sparring Partner, hilfreich sein.
- Es braucht klare, messbare **Ziele und Meilensteine sowie** (schnell) **Erfolgs-erlebnisse**. Letztlich sind gute Erfahrungen und Erfolgserlebnisse mit dem veränderten System das überzeugendste Argument für die Veränderung an sich. Im Fall von HRM2 könnten z.B. das Einhalten eines klaren Terminplans, das zur Verfügung stellen aussagekräftigerer Zahlen zu den finanziellen Reserven oder auch der logischere, der Privatwirtschaft angegliche Aufbau als überzeugende Argumente kommunikativ genutzt werden.

Integration

»Es ist selbstverständlich ...«



Erkenntnis

»Es geht ja tatsächlich ...«

Ausprobieren

»Man könnte mal versuchen ...«

Abschliessendes

«Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.» Antoine de Saint-Exupery.
Gelingt es, Lust auf Veränderung und auf einen gemeinsamen Lernprozess zu schaffen, ist der Projekterfolg meist absehbar. Der altbekannte Spruch «Betroffene zu Beteiligten machen» und sie inhaltlich mitzunehmen auf die HRM2-Reise kann zugleich unterstützend wie entlastend wirken. Von Vorteil ist es dabei nicht zu vergessen, sich bei Schwierigkeiten und bei Aspekten, in denen man als Projektverantwortlicher noch nicht so stark ist, Hilfe und Unterstützung zu holen. Das hilft letztlich den Erfolg zu sichern.

Literatur:

Höfler, M., Bodingbauer, H.: *Abenteuer Change Management*, 2012, F.A.Z. Buchverlag
Vahs, D.: *Organisation ein Lehr- und Managementbuch*. 7te Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2009

Sandra Sieber-Zyssset verfügt über langjährige Organisationsberatungs- und Moderationserfahrung in Gemeinden und Schulen. Als ehemalige stellvertretende Stadtschreiberin und Personalverantwortliche wie auch als Mitglied einer Schulpflege ist sie bestens vertraut mit Themen wie Reorganisation und Personalentwicklung, Unternehmenskultur und strategische Ausrichtung von Gemeinden und NPOs. Durch ihre Zusatzausbildung als dipl. Erwachsenenbildnerin FA sowie als Supervisorin BSO gibt sie Organisationen im Rahmen von Projektbegleitungen Unterstützung und Impulse bei der langfristigen Umsetzung von Change-Prozessen.

SCHMUNZELECKE

Zum Abschluss noch etwas zur Auflockerung von Adrian Honegger:

Vorstellungsgespräch

Der Bewerber beim Vorstellungsgespräch zum Personalchef: «Eines muss ich Ihnen allerdings noch gestehen: Ich bin abergläubisch.» Personalchef: «Aber das macht doch gar nichts. Dann zahlen wir Ihnen eben einfach keinen 13. Monatslohn.»

GENERALVERSAMMLUNG 2016

Die **28. Generalversammlung** des VZF findet am **Donnerstag, 26. Mai 2016** in Winterthur im **Theater Winterthur** statt.



Nach der Begrüssung durch Finanzvorständin Yvonne Beutler und den statutarischen Traktanden berichtet Nicole Schönbachler über ihre Tätigkeit als Stiftungsratsmitglied der BVK. Im zweiten Teil der Versammlung berichtet Jörg Kündig, Präsident des Gemeindepräsidentenverbands, über die aktuellen politischen Herausforderungen der Zürcher

Gemeinden. Das Gemeindeamt und das Statistische Amt des Kantons Zürich orientieren anschliessend über das neu gestaltete Gemeindefinanzporträt.

Der Stehlunch am Mittag bietet die perfekte Möglichkeit, sich mit Kolleginnen oder Kollegen zu Fach- oder anderen Themen auszutauschen.

Am Nachmittag haben die Versammlungsteilnehmenden die Möglichkeit, eines der Winterthurer Museen zu besichtigen oder an einer Führung ins Winterthurer Stadtleben einzutauchen.

Die persönliche Einladung liegt dieser Drehscheibe bei. Der Vorstand freut sich über eine grosse Teilnahme an der Generalversammlung 2016.

KURSWESEN

Auch dieses Jahr hat der Bildungsausschuss wieder ein interessantes Kursprogramm zusammengestellt:

14.04.2016

After Work Veranstaltung im Hauptbahnhof Zürich

25.05.2016:

Workshop Finanzplanungstool HRM1

09.06.2016

Workshop Mehrwertsteuer im Gemeinwesen – Grundlagen

07.07.2016

Einführungskurs Finanzen

31.08.2016

Workshop Mehrwertsteuer im Gemeinwesen – Vertiefung

07.+14.09.2016

Grundkurs Finanzen

03.11.2016

VZF Info Cocktail

24.11.+01.12.2016

Workshop Jahresrechnung

Das Kursprogramm ist auf der Homepage aufgeschaltet und die Kursanmeldungen können elektronisch auf www.vzf.ch unter der Rubrik Aus- und Weiterbildung vorgenommen werden.



Drehscheibe erscheint nach Bedarf.
Verbandssekretariat für Mutationen:
Cornelia Weiss, Tel. 044 864 81 20
cornelia.weiss@winkel.ch
Redaktion Drehscheibe:
Heinz Lienhard, Tel. 044 879 14 60
heinz.lienhard@rafz.zh.ch
Redaktionsschluss nächste Ausgabe:
Ende Juli 2016