

True Change 2008: Was den Wandel aufhält

Konzeptionelle und handwerkliche Fehler behindern die Umsetzung von Veränderungsprozessen. Das ergab die Studie des Beratungsunternehmens Comteam.

Sind Veränderungsprozesse wirklich so schlimm wie ihr Ruf? Stehen Klagen über „zu viel“ und „zu schnell“ im Vordergrund? Oder sind die Betroffenen ganz froh, dass sich „was rührt“, um im Wettbewerb und in der Globalisierung nicht unterzugehen? Sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „Change“ sogar als Chance und lustvolle persönliche Herausforderung? Wie Veränderungsprozesse wahrgenommen werden, durchleuchtete die Comteam-Studie 2008, an der im März mehr als 300 Fach- und Führungskräfte aus deutschsprachigen Unternehmen teilnahmen. Online beantworteten sie rund zwanzig Fragen zu Anzahl und Dauer von Veränderungsprojekten, zur Zufriedenheit von Machern und Betroffenen, zu Mängeln und Erfolgen und Wünschen ans Topmanagement.

Die erste Frage zielte darauf ab, ob mit „Change“ eher positive oder negative Assoziationen verbunden sind, und die Antworten haben uns in ihrer Eindeutigkeit überrascht. Veränderung wird deutlich positiv gesehen. Dabei fallen in erster Linie Begriffe wie „Fit für die Zukunft“, „Persönliche Chancen“ und „Mitreden und Mitgestalten können“. Negativ besetzte Begriffe wie „Arbeitsplatzverlust, Frustration, Zeitverschwendung“ werden dagegen nur selten mit Changeprozessen in Verbindung gebracht. Die Auswirkungen der Veränderungsprozesse auf die Unternehmen werden als elementar eingeschätzt: Auf einer zehnstufigen Punkteskala erreicht diese Aussage den Wert 7.7. Auch die strategische Bedeutung der etwa tausend ausgewerteten Projekte wird von drei Viertel der Teilnehmer als sehr hoch oder hoch bewertet.

Wenig professionell gemanagt

Nur mit der Zufriedenheit der Betroffenen sieht es anders aus: Lediglich etwa ein Drittel der Befragten gibt an, mit den Auswirkungen der Veränderungsprozesse zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Da liegen Zweifel am Umsetzungserfolg der Projekte nahe. Und das hat weniger mit den Projektinhalten zu tun als mit konzeptionellen und handwerklichen Fehlern bei ihrer Gestaltung und Umsetzung. Was wird bemängelt? Die sieben meistgenannten Kritikpunkte nach Häufigkeit:

- Kommunikations- und Informationsmängel
- zu geringe interne Beteiligung
- Ineffizienz, schlechte Organisation
- zu viele Projekte auf einmal
- zu lange und zu unklare Entscheidungsprozesse
- unprofessionelles Projektmanagement
- Zeitdruck und Hektik.

Auch der Stellenwert von Change Management in den Unternehmen wird als relativ gering eingeschätzt und liegt bei durchschnittlich 4.4. Den schlechtesten Wert erhält jedoch die „Professionalität des Projektmanagements“ mit 3.8. So werden motivierte Mitarbeitende durch Fehler zu Kritikern und Gegnern – was genauso unnötig wie teuer ist.

Was läuft verkehrt?

Wer nach dem Warum fragt, landet bei einer Praxis, die den Themen der Projekte und den beteiligten Menschen oft kaum gerecht wird.

Erstens: beleidigendes Prozedere

Erfahrene eigene Mitarbeiter bleiben in wichtigen Veränderungsprozessen außen vor. Stattdessen erarbeiten mög-

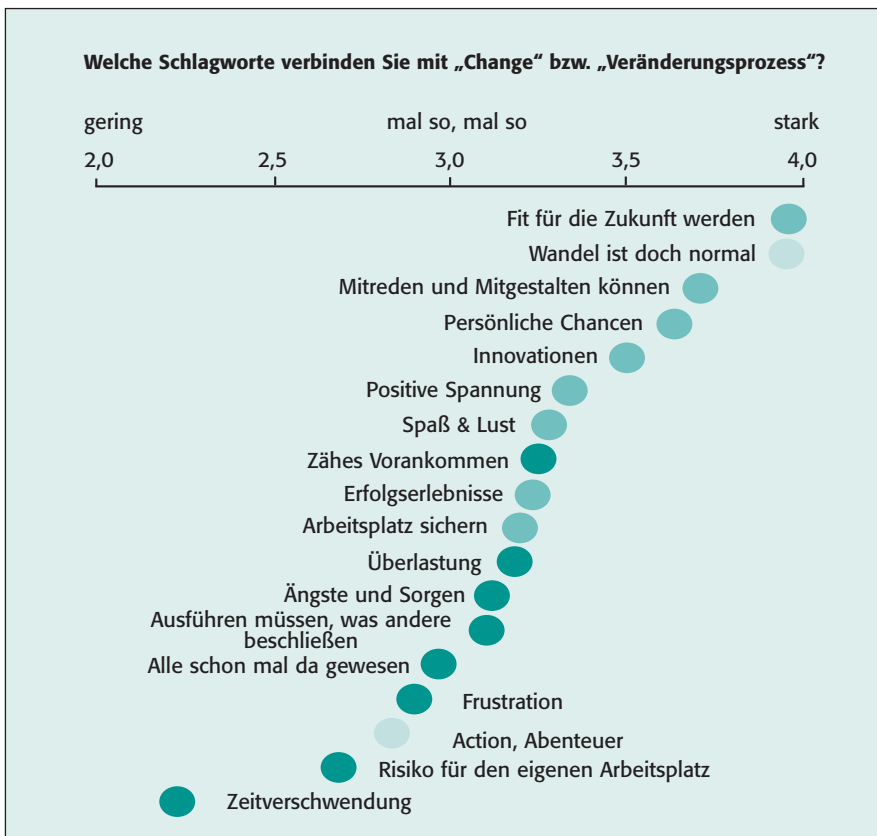
Forum

Lorenz Forchhammer,
Sozialwissenschaftler, Vorstand der
Comteam Academy & Consulting
AG, Gmund, Projektcoach und
Führungskraftstrainer
l.forchhammer@comteam-ag.de



Martin Gros,
Diplom-Kaufmann, Berater und
Trainer der Comteam Academy &
Consulting AG, Gmund
m.gros@comteam-ag.de





Überraschend positiv bewerten Mitarbeiter Veränderungsprozesse

lichst klein gehaltene Kreise von Experten und Fachberatern die Lösungen. Die sind dann zwar nicht schlecht, aber das Prozedere beleidigt alle, die seit vielen Jahren dem Unternehmen loyal dienen. So schafft man Gegner in den Reihen derer, die man zur Umsetzung dringend braucht.

Zweitens: fertige Lösungen

Falsch delegierte Verantwortung und falsche Entscheidungsorte: Projekte, die nach „Gutsherrenart“ aufgesetzt sind, übertragen zu viel Macht an die Projekt- oder Teilprojektgruppen. Dort entstehen dann fertige Lösungen, die „die da oben“ nur noch abnicken sollen. Doch welcher Entscheider entscheidet schon schnell und frank und frei über etwas, was er vielleicht noch gar nicht tief genug durchdrungen hat? Also reicht er es an vertrauenswürdige Experten weiter, was sowohl zu Verzögerungen bei den Entscheidungsprozessen führt als auch zu Verzögerungen bei den Projektarbeitern. Richtig wäre, dass die Projektgruppen anstatt fertiger Lösungen mehrere Optionen ent-

wickeln und diese als Szenarien aufbereiten. Nur dann können Hintergründe und Konsequenzen intensiv genug mit den Entscheidern diskutiert werden. Das erst versetzt sie in die Lage, in voller Kenntnis von Aufwänden, Chancen, Risiken, Vor- und Nachteilen gute Entscheidungen zu treffen und zu verantworten.

Drittens: Standardabwicklung

Veränderungsprozesse werden wie technische Standardprojekte abgewickelt. Das Problem daran ist der fundamentale Unterschied von Anwendungs- und Veränderungsprojekten: Bei Standardprojekten ist der Anteil dessen, was bekannt, vertraut und steuerbar ist, sehr hoch. Mit der verbleibenden Unvorhersehbarkeit kommt ein erfahrener Projektleiter klar.

Bei Changeprozessen ist das anders: Wenn man sich auf neues Terrain begibt, findet man nicht jede Wegstrecke ausgeschildert, jede Fahrbahn befestigt. Wie bei Expeditionen ist der überschaubare Horizont begrenzt, und man orientiert

sich unterwegs immer wieder neu, auch wenn die Grundrichtung klar ist – falls es eine gute Vision gibt. („Visionen sind Leitsterne. Man erreicht sie nie, aber sie geben Orientierung.“) Bei Veränderungsprozessen kommt es also darauf an, gerade mit den unwägbar und unerwarteten Situationen – und den Reaktionen der Beteiligten darauf – klarzukommen, statt gewohnte Routinen durchzuziehen. Dazu müssen Projektleiter andere Dinge können als in Standardprojekten: Im Changeprojekt ist nicht derjenige der Beste, der die detaillierteste Erfahrung im Fachlichen hat, sondern der mit den Beteiligten und Betroffenen menschlich am besten umgehen kann. Fürs Fachliche gibt es andere, aber für die konkrete Führung des Projektprozesses mit allen Hochs und Tiefs gibt es nur den Projektleiter. Projektleiter, die das gut können, sind jedoch selten zu finden. Sie geben den Entscheidern nämlich nicht die „Alles im grünen Bereich“-Vollzugsmeldungen, wenn es nicht angebracht ist. Sie muten ihnen zu, unterwegs zu lernen, persönlich Präsenz zu zeigen und vernünftige Ressourcen bereitstellen zu müssen. Das Wichtigste dabei ist jedoch, den Sinn und strategischen Zweck einer Veränderung klarzumachen und ethisch zu verantworten, wenn Nachteile für Betroffene mit dem Wandel verbunden sind.

Ein zweites Problemfeld stellt die Fehleinschätzung der Veränderungsfähigkeit der Betroffenen dar. Häufig findet sich die falsche Grundannahme, dass sich die Betroffenen – sobald inhaltlich alles klar ist – nur „nicht so anzustellen“ brauchen, dann würde schon alles gut werden. Wer aber von seiner Büromannschaft erwartet, dass sie am nächsten Sonntag einen Halbmarathon läuft, ist ein Träumer. Denn das wird nichts. Mit ein paar Wochen guter Vorbereitung hätte sie allerdings eine Chance. Wenn man jedoch von „eigentlich Willigen“ zu viel in zu knapper Zeit erwartet, fühlen diese sich wie in einer Turboachterbahn, und es ist ihnen schlicht „nur noch schlecht“.

Aber es geht auch anders: Die Ablaufkonstruktion des Projekts kann so organisiert werden, dass die Betroffenen von

Anzeige 2

Beginn an gezielt und planvoll in die Veränderung geführt (und nicht gezerrt oder geschubst) werden. Das erfordert sorgfältige Planung nach einem Prozess-Stadienmodell, das ähnlich wie ein Fitness-Aufbauplan dafür sorgt, dass am Tag X genügend Kraft und Schnelligkeit, Ausdauer und Flexibilität zur Verfügung stehen.

Viertens: zu viel Überredungskunst

Oft ist Change Management nur ein „angehängtes“ Teilprojekt und kein Konstruktionsprinzip des Gesamtprojekts. Stimulieren, begeistern, überreden – kurz vor dem Showdown?! Da wird erst kurz vor der Realisierung überlegt, wer nun noch wie manipuliert werden muss, damit er einem nicht „die Show stiehlt“. Doch niemand kann ernsthaft daran glauben, dass Führungskräfte und Mitarbeitende so naiv sind. In Wahrheit entstehen Scheinakzeptanz und Vermeidungshaltung trotz des netten Applauses für die bunten Folien. Wer dage-

gen die Funktionsprinzipien von „Change“ anwendet, beginnt schon früher. Und klärt zuerst, mit wem man was erreichen will, wen man im Boot braucht, mit wem man über Ausgleich für zu erwartende Nachteile verhandeln muss und wen man wozu befähigen muss – und zwar bevor man Fakten schafft und Gegnerschaft erzeugt. Das befreit Change vom Nimbus des „Sozial-Klimbims“. Es geht nicht in erster Linie ums Begeistern oder Überreden, sondern darum, dafür zu sorgen, dass die zu Beteiligten mitarbeiten. Das tun sie nach unserer Erfahrung auch bereitwillig, mit viel Elan und meist auch „on top“ zum Tagesgeschäft. Denn nichts motiviert mehr, als ernst genommen zu werden.

Fünftens: unsichtbare Führung

Die Menschen erwarten, dass sich Führung zeigt: mit ihren Überzeugungen, Zielen, guten Gründen – gerade im Projekt. Sie soll klarmachen, was bleibt und

was sich ändern muss. Wo dies fehlt, versiegt die Energie des Wandels. Manchmal befürchten Manager, mit ihren Projekten allzu sehr in Verbindung gebracht zu werden. Haben sie vielleicht Angst, dass es nichts wird? Andere entscheiden sich dafür, ihr Projekt zum Erfolg zu führen. Sie tun alles dafür, dies klar, kongruent und konsequent umzusetzen. Dazu gehört erfolgreiche Projektkommunikation: Wer nicht nur auf Einweg-Kommunikation setzt, wird Bereitschaft ernten, an der Umsetzung mitzuwirken. Gut gemachte Dialogprozesse vitalisieren alle Beteiligten: die Entscheider, die Projektmitarbeiter, die Betroffenen und die Zuschauer.

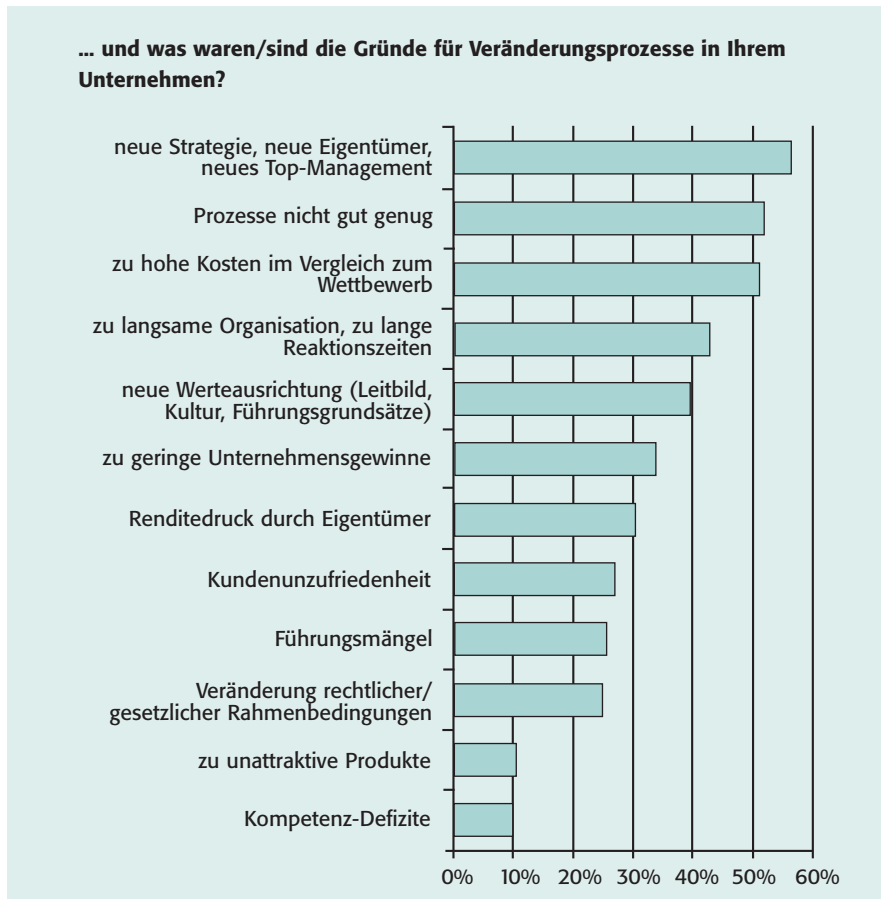
Sechstens: schlechtes Handwerk

Fehler kosten Umsetzungschancen: Fehlende Themenvernetzung, Identifikation und Berücksichtigung der Stakeholder, fehlende Interessendiagnosen, falsche (weil nicht uneigennützig) Besetzungen von Projektpositionen, falsche Projektstrukturierung, fehlende Entscheidungspunkte sind nur einige der handwerklichen Fehler vieler Veränderungsprojekte. Einer der häufigsten: neue Prozesse nicht mit bestehenden Projekten abgleichen und nicht mit externen Prozesspartnern abstimmen. Projektlandschaften mit Dutzenden Einzelprojekten, die nur zufällig einmal in dieselbe Richtung arbeiten, sind die Folge. Nur ein Tag Projekte-Mapping und -vernetzung mit Verantwortlichen, die sich auskennen, würde Abhilfe schaffen. Dasselbe gilt bei der Abstimmung von Veränderungen mit bestehenden Strategien. Wenn Innovation und Strategie nicht zusammenpassen, muss sich eines von beiden ändern. Doch wer hat den Mut, dies auf den Weg zu bringen?

Siebtens: keine Zeit zur Reflexion

Die Verweigerung von Reflexion aus Zeitdruck ist paradoxerweise der größte Zeitfresser in Projekten: Man nimmt sich keine Zeit zum „Äxte schärfen“ und produziert mit schlechtem Werkzeug etwas, was man hinterher nacharbeiten oder gar neu machen muss. Das kostet Zeit, die man nicht hat, und man verspielt das Vertrauen ins Vorgehen. Deshalb ist wich-

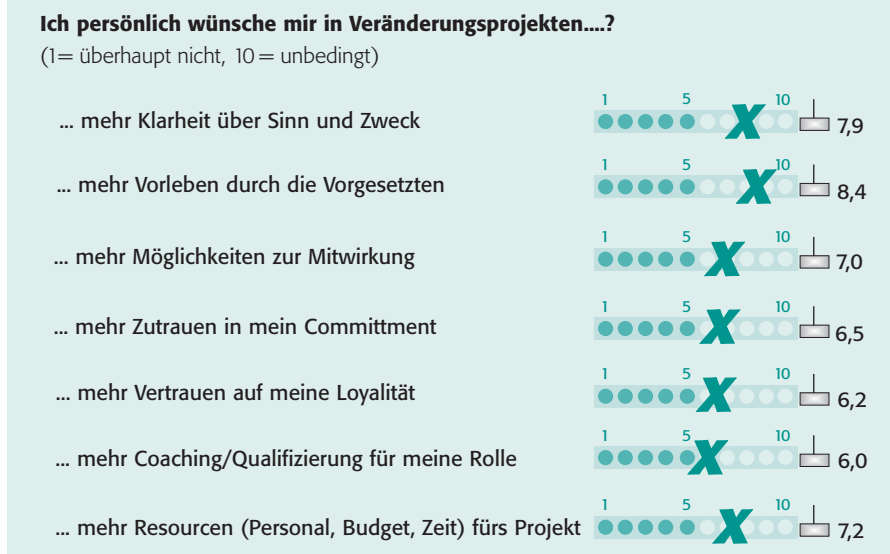
„Neue Besen“ und neue Ideen stoßen Veränderungsprozesse an



tig, dass man im Veränderungsprozess immer wieder überprüft, wo man steht und was man nachregeln muss. Andernfalls wird Zweitklassiges realisiert, das keinen zufriedenstellt.

All diese „Fehler“ im Vorgehen erzeugen Widerstand – und zwar hausgemachten. Deshalb darf man Change Management nicht auf „Umgang mit Widerstand“ reduzieren. Das wäre ein Kurieren am Symptom. Die Sorgen und Ängste der Betroffenen sind Produkt einer unpassenden Veränderungsprozess-Architektur, und diese ist das Produkt unzutreffender Annahmen, wie sozial-komplexer Wandel funktioniert. Change Management auf die Behandlung der Folgen dieses Denkens zu reduzieren führt nirgendwohin. Wenn sich erhärtet, was die Studie nahelegt, dass nämlich die Betroffenen weniger die Projekthalte fürchten, sondern durch die Art und Weise des Projektverlaufs verloren gehen, muss man anders ansetzen. Man muss eine Veränderung erstens von Beginn an und zweitens *strukturell* anlegen. Das ist der eigentliche „True Change“ – der wahre Wandel: Die Art und Weise, wie wir über Veränderungsprozesse denken, sie anlegen und durchführen, muss sich ändern. Zu Beteiligten müssen identifiziert werden, sich mit ihren Interessen wahrgenommen fühlen. Sie müssen sehen können, wie sie zu den Ergebnissen beitragen, und sich dazu eingeladen fühlen – und zwar von Anfang an. Das geschieht aber kaum unter der Regie von extern eingekauften Experten. Denn es widerspricht deren Interesse am Geschäft mit der Fachlichkeit. 80 Prozent der Veränderungsprojekte dieser Machart scheitern, wie viele renommierte Studien belegen. Wer sich die Ablaufkonzepte dieser Projekte anschaut, versteht auch warum: Die Betroffenen werden mal mehr, mal weniger arrogant ignoriert, und das bleibt nicht folgenlos. „Wir sind doch nicht blöd!“, denken sie sich leise – und üben BOHICA („bend over, here it comes again“).

Was heißt das für Beratung? Erstens braucht es natürlich auch Expertise und Fachberatung von außen, allein schon um sicherzustellen, dass man wirklich das bestmögliche Know-how zur Verfügung



Die Vorgesetzten als Vorbild sehen – das ist der Wunsch vieler Mitarbeiter

hat. Doch allein zu wissen, wie was geht, trägt einen erstens noch lange nicht in eine erfolgreiche Zukunft und legitimiert zweitens nicht, das Know-how der erfahrenen Leistungsträger einer Organisation gering zu schätzen. Gutes Wissen muss jedoch genommen und angenommen werden. Gute Ideen müssen auch ankommen, müssen verstanden, akzeptiert und mit Bereitschaft realisiert werden. Gerade dieser Prozess braucht Beratung: Erfahrung damit, wie man Betroffene und Beteiligte dazu bringt, Neues und Unvertrautes anzunehmen, anzuwenden und umzusetzen. Das ist weit mehr als nur der vernünftige Umgang mit den Menschen. Das wirkt sich vor allem auf die Architektur der Veränderungsprozesse aus, auf die Organisation von Macht und Verantwortung, auf die Gestaltung der Abfolge von Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen.

Aktuelles Change Management verbindet strukturelles Organisations-Know-how mit Methoden der Arbeitsorganisation im Projekt und mit den Methoden und der Erfahrung mit erfolgreicher Projektkommunikation. Es ist viel mehr als die obligatorische Infoveranstaltung mit fünf Reden, Animations-Movie und Freibier für alle. Konzepte eines richtig verstandenen Change Managements befähigen Projektteams und Führungskräfte, den notwendigen Wandel zu diskutieren, zu leiten und ertragreich umzusetzen. Nur

so gelingt es, die fachliche und die soziale Komplexität eines Veränderungsprozesses erfolgreich zu bewältigen. Und nur so können die „guten Leute“ an Bord gehalten werden. Denn sie haben es nicht nötig, sich schlecht behandeln zu lassen.

Leitprinzip: „YOU know“

Das ist der wichtigste Schluss aus der Comteam-Studie 2008: Unternehmen können sich auf die Loyalität der Mitarbeitenden, auf ihre Fähigkeit und auf den Willen zum Mitwirken verlassen. „YOU know“ heißt die Devise mit Blick auf die eigenen Führungskräfte und Mitarbeitenden. Sie fordert vor allem den Leitenden etwas ab: nämlich Zuversicht und Zutrauen in die eigenen Leute. Denn wer sonst soll bewerkstelligen, dass aus unternehmerischen Ideen und Zielen Erfolge und Erträge werden, wenn die Berater das Unternehmen wieder verlassen haben?

Weiterführende Literatur

ComTeam (Hrsg.). (2008). *ComTeam Studie 2008. True Change: Was Macher und Betroffene von Veränderungsprozessen wirklich halten. Kommentierter Ergebnisbericht*. Verfügbar unter: http://studie08.comteam-ag.de/Kommentierte_TrueChange-Studie%202008.pdf (5.8.2008). Eine Dokumentation mit Kommentaren ist zu bestellen unter: office@comteam-ag.de